أطروحة دكتوراه بعنوان

دور إدارة الجامعات الأردنية في استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس والحفاظ عليها

Jordanian Universities Role in Attracting and Maintaining Qualified Faculty Members

إعداد

طه أحمد سالم الغزو

إشراف

الأستاذ الدكتور محمد علي عاشور

حقل التخصص- إدارة تربوية

2013

دور إدارة الجامعات الأردنية في استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس والحفاظ عليها

إعداد

طه أحمد سالم الغزو

بكالوريوس في العلوم العسكرية، جامعة مؤتة، 1992

ماجستير في الإدارة والدراسات الإستراتيجية من كلية الدفاع الوطني، جامعة مؤتة، 2005

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه في تخصص الإدارة التربوية في جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

<u>وافق عليها</u>

محمد علي عاشور.. مشرفًا رئيسًا

أستاذ في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

حسن احمد الحياري..عضوًا

أستاذ في أصول التربية، جامعة اليرموك

عارف توفيق عطاري.. عضوًا

أستاذ في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

منيرة محمود الشرمان.. عضوًا

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

عاطف يوسف مقابله.. عضوًا

أستاذ في الإدارة التربوية ، جامعة عمان العربية

تاريخ مناقشة الأطروحة 29/ 10 / 2013

الإهداء

إلى من ربّياني صغيراً والدي عليه رحمة اللهّ تعالى وأسكنه فسيح جنانه وجعل قبرهُ روضةً من رياض الجنة،

وإلى والدتي الحنونة أطال اللهّ في عمرها

إلى زوجتي الغالية

إلى أبنائي الأعزاء

إلى أصدقائي وزملائي في العمل

إلى أساتذتي في الجامعة وكل من قدم لي يد العون لإتمام هذه الدراسة

أهدي هذا العمل المتواضع ...

الباحث

طه احمد الغزو

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، وأفضل الصلاة، وأتم التسليم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، قال الله تعالى في كتابه العزيز : { لَئِن شَكَرْتُمْ لأَزِيدَنكُمْ } (ابراهيم، 7)

وبعد الحمد والشكر لله الذي وفقني وساعدني على إتمام هذه الأطروحة، فإنه لا يسعني إلا أنْ أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذين الكريمين: الأستاذ الدكتور محمد علي عاشور، والدكتور خالد محمد العمري، على تفضلهما قبول الإشراف على هذه الأطروحة، وعلى ما قدماه لي من توجيهات وإرشادات قيمة طيلة إعداد هذه الأطروحة، فقد كانا مثالاً للتواضع والخلق الرفيع علماً بأن الدكتور خالد العمري في إجازة تفرغ علمي خارج البلاد.

كما أتقدم بجزيل الشكر وخالص الامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة: الأستاذ الدكتور حسن احمد الحياري، والأستاذ الدكتور عارف توفيق عطاري، والأستاذ الدكتور عاطف يوسف مقابله، والدكتورة منيرة الشرمان، لموافقتهم على مناقشة هذه الأطروحة، ومقدراً للتوجيهات، والملاحظات التي سيبدونها على هذه الأطروحة، والتي ستكون بمثابة توجيهات قيمة لتعديل الأطروحة وتحسينها.

الباحث:

طه احمد الغزو

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

الملخص

الغزو، طه أحمد. دور الجامعــات الأردنية في استقطاب الكفاءات من أعــضاء هيئــة التدريس والحفاظ عليها. أطروحة دكــتوراه، جامعة اليرموك،2013.

(اشرف:الأستاذ الدكتور محمــد علي عاشور).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجامعــات الأردنيــة فــي اســتقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس. وتكوّن مجتمع الدراسة من (311) قائدًا أكاديميــاً، وبعــد استبعاد عينة الثبات البالغة (30) قائدًا أكاديمياً، تمّ تطبيق الدراسة على جميع أفــراد الدراســة البالغ عددهم (281) من القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية: (جامعة اليرمــوك، جامعــة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، جامعة جدارا، وجامعة إربد الأهليــة)، وتــمّ اســترجاع (258) استبانة. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعد الباحث استبانة تكونت بصورتها النهائية من (41) فقرة، موزعة على خمسة مجالات هي: مجال الدعم المادي، ومجال البحث العلمي، ومجال التنظــيم الإداري، ومجال الدعم المعنوي، والمجال الاجتماعي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة التقدير لدور إدارة الجامعات الأردنية في استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر القادة الأكاديميين جاءت كبيرة فــي جميــع المجالات وعلى الأداة ككل، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.01). كما تبين عدم وجود فــروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تعزى إلى متغيرات الجنس، والمسمّى الوظيفي، والرتبة الأكاديمية، ومصدر الشهادة الجامعية في جميع المجــالات كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين متوســطات استجابات أفراد الدراسة تعزى إلى متغير الجامعة في جميع المجالات باستثناء مجــال التنظــيم

الإداري، حيث كانت الفروق في مجال التنظيم الإداري بين جامعتي جدارا وإربد الأهلية، وجاءت الفروق لصالح جامعة جدارا.

وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث عدداً من التوصيات؛ منها: تحسين مستوى الدخل لأعضاء هيئة التدريس، وتشجيع الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، والمرونة في تقديم إجازات التفرغ العلمي لأعضاء هيئة التدريس، والعدالة في المعاملة بين أعضاء هيئة التدريس.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الجامعية، الجامعات الأردنية، استقطاب الكفاءات، القادة الأكاديميون، أعضاء هيئة التدريس.

الفصل الأول

المقدمة وخلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

لقد سعت الإدارة الحديثة لدراسة العنصر البشري بصورة اتسع مداها إذ أنّ العنصر البشريّ يعد أهم عناصر العملية الإنتاجية من حيث: امتلاكه لقدرات عالية ومستمرة من العطاء، ولقدراته على الإبداع الفكري وغيرها من الصفات المرتبطة بالتركيبة الوجودية والعقلية للإنسان. واسهم هذا الاهتمام من خلال مراحل متعاقبة في فتح آفاق المعرفة أمام العنصر البشري من خلال تغيير نمط التفكير السائد المعتمد على استغلال الإنسان كآلة لتأدية الوظائف، إلى السعي الجاد لتنمية قدرات الإنسان الفكرية وإطلاق الفرصة أمامه للإبداع والتطوير والابتكار من خلال خلق الشعور بالمسؤولية لديه وفتح أبواب المشاركة والمساهمة فكراً وعملاً في مختلف أنواع المخرجات.

إنّ ما تتمتع به الموارد البشرية من مميزات هي التي تقود إلى التجدد والنجاح المستمر بمبتكراتها واختراعاتها وآلياتها المتبعة في إدارة وقيادة العملية الإنتاجية بانسيابية وسلاسة وإتاحة الفرصة لتلك المخترعات للخروج إلى حيز التنفيذ، وقد يظهر ذلك جلياً عندما تكون هذه الموارد البشرية هي من نخبة المجتمع، حيث أنّ الهيئات التدريسية في الجامعات، هم الطبقة التي تحمل مسؤولية العلم والمعرفة في أي مجتمع كان؛ لذا لم تكن النجاحات في عالمنا المعاصر وليدةً للصدفة أو ضرباً من ضروب العفوية ولكن هي وليدة لعوامل إنتاجية متحدة، تحركها عقول بارعة في إدارة منظماتها أو مجتمعاتها نحو تحقيق الأهداف الخاصة والعامة للمجتمعات.

ويرى السعود والسلطان (2008) أنّ نجاح الأمم وتقدمها يقاس بمدى تحقق منجزاتها الحضارية والعلمية والتقنية. وأمام الثورة العلمية والتقنية الهائلة التي يعيشها العالم في كافة المجالات الحضارية، كان من الواجب اللحاق بركب هذه الثورة لمجاراة الدول المتقدمة؛ لذا فإنّ الحاجة ماسة إلى كوادر وأدمغة مؤهلة علمياً واجتماعياً ونفسياً وخُلقياً في شتىّ العلوم والميادين المختلفة. ولم يعد خافياً ما للجامعات من دورٍ مهمٍ وأساسي في تنمية المجتمعات البشرية وتطويرها، فهي التي تصنع حاضرها، وتخطط معالم مستقبلها بوصفها القاعدة الفكرية والفنية للمجتمعات البشرية، وعليه فإن التغييرات التنظيمية التي تواجه جامعات الألفية الثالثة تفرض على هذه الجامعات أنْ تكون أكثر استعداداً للاعتماد على الراغبين في التغيير الناجح نحو الأفضل.

إنّ مجتمعات اليوم مجتمعات مؤسسية، يرتبط إنسانها بعدد من المؤسسات المتنوعة، فهو يبدأ حياته عبر مؤسسة الأسرة ثمّ مؤسسة المدرسة ويطوّر من خلالهما بناءَه الفكري وقواعدَه المعرفية، ثمّ ينطلق بعدها ليجد نفسه محاطاً بمؤسسات اجتماعية عدة لا يستطيع الانفكاك من التعامل معها لتطوير نفسه ولتيسير مختلف شؤون حياته. وتشكل المؤسسات التربوية قطب الرّحى في عملية بناء هذا الوعي الفكري والمعرفي وتشكّله، ومن بين هذه المؤسسات تأخذ الجامعات دوراً يتميز بالأهمية والخصوصية، وذلك لأنها في مستوى أدائها وتطورها كانت وما تزال محوراً للعلم والمعرفة، ففي أحضان الجامعات يتفتق العقل البشري عن طاقاته الإبداعية في مختلف الميادين والاتجاهات (حمادة، 1989).

إنّ الموارد في أي مجتمع نوعان: موارد بشرية، وموارد طبيعية، ولتحقيق التنمية، من الواجب أنْ يكون هناك تفاعل متوازن بين الموارد البشرية والطبيعية، حيث أن أي مجتمع يمتلك موارد طبيعية كافية، ولكن تنقصه الموارد البشرية، فسيظل متأخراً عن ركب التطور، في

حين أن المجتمع الذي توجد فيه موارد بشرية مؤهلة، وتنقصه الموارد الطبيعية، فإنه من الممكن أنْ يتطور رغم تواضع موارده الطبيعية وبالتالي فإنّ الفيصل هو العنصر البشري المؤهل، وعلى الرغم من تعدد الجهات المسؤولة عن التنمية البشرية تبقى الجامعات من أهم المؤسسات القائمة والمسؤولة عن التنمية البشرية في أي بلد كان (عبدالغني، عبدالحميد،2001).

إنّ الجامعة مؤسسة تعليمية اجتماعية، يعززها الكيان الاجتماعي كآلية فعّالة للمحافظة على الهوية الثقافية، وصيانة الذات الإنسانية والاجتماعية من أنواع التأخر الثقافي، فضلاً عن تطوير النماذج الثقافية والمعرفية والتقنية والمنهجية التي تنهض بمتطلبات الحياة الإنسانية داخل المجتمع، فهي مؤسسة تتولى التعليم العالي وتربية المواطنين من أجل إذكاء المواطنة الصالحة في نفوسهم، وإيقاظ الوعي الحضاري فيهم، حيث تقوم بالبحث العلمي، الذي تنشد من خلاله الحقيقة وتخدم المجتمع وتوسع نطاق المعرفة الإنسانية (السمرة، 1988).

فالجامعات لا ينحصر نشاطها داخل جدرانها، بل يمتد ليشمل بيئتها الداخلية والخارجية حيث تُسهم في حل مشكلات المجتمع، وتقوم بإيجاد حلول لمختلف المشكلات التي تقف في سبيل النمو الاقتصادي والاجتماعي.

وُتعد الجامعات من أهم القطاعات والمؤسسات التربوية التي تحتضن عادةً في إطارها أكبر مجموعة من أبناء المجتمع ذوي التأهيل العالي، والتخصصات المتميزة والخبرة العميقة الواسعة في جميع المجالات. وفي حرم الجامعة يجتمع نخبة من كبار رجال الثقافة والأدب والعلم والتكنولوجيا، من أجل نشر المعرفة وتطويرها وتعميقها، فهي بذلك تكوّن ما يمكن أن يطلق عليه القيادة الفكرية والعلمية للمجتمع، وبالتالي فإنّ الجامعة مسؤولة عن بناء هذه القيادات الفكرية والعلمية والأدبية بمختلف مستوياتها (أبو مغلي،سميح وجبريل، موسى وسعيد، تل والوقفي راضي،1997).

كما أكدّ كل من بطاح والسعود (1999) أنّ الجامعات تؤدي دوراً أساسياً في بناء المجتمعات وضمان تقدمها من خلال الوظائف الحساسة التي تقوم بها، وهي تخريج الكوادر المدربة، وإجراء الأبحاث العلمية، وخدمة المجتمع. وهذا ما عززه أيضاً درة وبعيرة (1989) بأنه يقع على عاتق أعضاء الهيئات التدريسية - كأفراد أساسيين في الجامعة- المسؤولية الرئيسة في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجامعات ومنها إجراء البحوث العلمية.

والجامعة هي التي تُهيئ البيئة المناسبة لمواصلة التقدم والنجاح في التدريس والبحث العلمي، وجعلهما ممكنين، فهي التي تموّل البحث العلمي، إمّا عن طريق تمويلها للباحثين وإما تقديم التسهيلات لهم للقيام بإجراء البحوث المختلفة مع إعطاء استقلالية اختيارها، ومنح هيئة التدريس اهتمامات خاصة في ميدان البحث العلمي (Moses, 1985).

وتعد إدارة مؤسسات التعليم العالي، من جامعات ومعاهد عليا وكليات متوسطة، نوعاً من أنواع الإدارة التربوية، حيث تُعنى بإدارة مرحلة مهمة من مراحل التعليم اللازمة لتنمية المجتمعات وتطويرها. والإدارة الجامعية لا تخرج عن كونها جزءاً لا يتجزأ من العلوم بشكل عام، فالمبادئ والوظائف والمفاهيم الإدارية المتعارف عليها هي واحدة، ولكن مجال التطبيق هو الذي يختلف من تنظيم لآخر سواء أكان مؤسسة هادفة إلى تحقيق الربح كالمؤسسات التجارية والصناعية، أم مؤسسة غير هادفة لتحقيق الربح كالمؤسسات التربوية من مدارس ومعاهد وجامعات (خلف، 1993).

كما تتميز الإدارة الجامعية بأنها مسؤولة عن تطوير جهاز التعليم في الجامعة، فإن لم تكن هناك إدارة جامعية ذات كفاءة عالية مستوعبة لآليات العصر وتقنياته ومسؤولة عن تطوير المجتمع ومجابهة المتغيرات، فإنها ستكون عقبة أمام أي تطور جوهري، وبالتالي فإنّ أية إدارة جامعية ناجحة ومبدعة تعني بالضرورة مجتمعاً جامعياً ناجحاً ومتطوراً (عبيد، 1997).

ولقد ازدادت أهمية الإدارة باعتبارها مفتاح المستقبل بالنسبة للجامعات، وقد أصبحت الإدارة متطلبا حتمياً وحقيقياً للجامعات التي تسعى نحو التطوير والتجديد، في ضوء المتغيرات المعرفية والتكنولوجية التي يشهدها العالم، وتظهر أهمية الإدارة من خلال دورها في حسن استثمار الموارد البشرية والمادية داخل الجامعات بشكل مستمر؛ لأنها أساس استمرار الجامعات، وأساس سعيها نحو المنافسة (زحلان، 2001).

إنّ الإدارة الجامعية لم تعد إدارة الماضي ولا إدارة الحاضر بل هي إدارة المستقبل، التي لا تتعامل مع التحديات بردود الفعل، وإنما بالسبق لاستشراف المستقبليات البديلة وإيجاد الحلول الناجعة لمشكلات الحاضر ومشكلات المستقبل المتوقعة وتكوين أُطر فكرية جديدة تتماشى مع روح العصر وتستطيع من خلالها أنْ تتعامل مع الواقع المتغير وتُهيئ للتفاعل مع كل تطور مستقبلي (بدران والدهشان، 2002).

كما أنّ الجامعات وفي حقيقة أدوارها وجوهر رسالتها هي مصنع العقول التي تنتج وتبدع وتصنع الحضارة وأنّ الجامعة لن تتمكن من القيام بهذه الأدوار إلا إذا ارتقت إلى مستوى التحديات العلمية المعاصرة والى شتّى المستويات من أجل صنع التقدم والرخاء ورفع مستوى الحياة وإزدهارها وارتقائها (العبادي والطائي والأسدي، 2008) وهذا لا يتأتى إلا باستقطاب او تعيين الكفاءات التي يقع على عاتقها انجاز هذه الامور.

وبين كمال (1999) أنّ على الإدارة الجامعية المستقبلية في الأردن، أنْ تركز على الجوانب منها: تحقيق الملاءمة والتلاقي بين ما تقدمه الجامعة وما يتوقعه المجتمع، ويشتمل هذا على تلاقي سياسات التعليم العالي مع مطالب عالم العمل، ومطالب المجتمع مع أشكال التدريب المستمر مدى الحياة. ضمان الجودة والنوعية في مدخلات النظام ومخرجاته وعملياته، ويشمل هذا ضمان الجودة في مستوى العاملين ومستوى البرامج والأهداف، ومستوى الطرائق

والأساليب ومستوى الطلاب والبُنى الأساسية والبيئتين الداخلية والخارجية ومستوى الإدارة، وكذلك إعادة النظر في هيكلة التعليم العالي، ومراجعة الرسالة الجامعية، والتوجه إلى استحداث أنماط جديدة من التعليم بدل التوسع في إنشاء الجامعات، كالتعليم المفتوح والتعليم عن بعد وإنشاء المعاهد والكليات المهنية المتخصصة التي ترتبط بالجامعات.

وبينت ناكورنثاب وسريسا (Nakornthap & Srisa, 1996) أنه يتطلب من الإدارة الجامعية حتى تكون قادرة على الإبداع ومواكبة التطورات والمتغيرات، وأنْ تتبنى مجموعة من المبادئ والأولويات المختلفة منها: العدالة والمساواة في فرص التعليم العالي للجميع، وسهولة الالتحاق فيه. توفر الإدارة الفعّالة والإبداعية، وهذا يتطلب إصلاح الإدارة الجامعية والتأكيد على استقلاليتها، مع وجود معايير مساءلة ملائمة، التميز الأكاديمي وتقويته بين التعليم العالي والنظام الاجتماعي، وهذا يتطلب التأكيد على الجودة وبناء مراكز التميز العلمي والاجتماعي، الشراكة القوية مع القطاع الخاص، وجعل التعليم العالي عملية عالمية.

ومن هنا أصبحت دراسة المشكلات التي تواجه عضو هيئة التدريس بالجامعة ضرورة ملحة لأنّ المشكلات ليست سبباً في تعطيل الإبداع وإعاقة تحقيق الأهداف وإضعاف الإنتاجية فقط، وإنما هي غالباً ما تدفع أساتذة الجامعات إلى الهجرة للخارج سعياً وراء تحسين الظروف المادية وتوفير البيئة الأكثر ملاءمة للتدريس، والبحث، وترقية المعرفة (قراعين، 2000).

ويشير كونوفسكي وبوف (Konovsky& Pugh , 1994) إلى أنّ هناك ثلاثة أنماط من السلوك يمكن أنْ تقود إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الفاعلية التنظيمية للبيئة الجامعية، وهي أنْ تقوم الجامعة باستقطاب الأفراد المؤهلين للعمل فيها والاستمرار معها، وأنْ يقوم الأفراد العاملون في الجامعة بالأدوار المنوطة بهم على أكمل وجه، بالإضافة إلى أنْ يقوم هؤلاء الأفراد في الجامعة بأنشطة غير رسمية خارج نطاق الواجبات الوظيفية التي تحددها اللوائح والأنظمة والقوانين.

يتضح مما تقدّم أهمية الدور الذي تقوم به الهيئات التدريسية في الجامعات على وجه العموم، ومنها الجامعات الأردنية، ودورها في انجاز العمل الجامعي، ومن أجل ضمان قيام هذه الهيئات بدورها بكفاءة وفاعلية، فإنّ هذا يستوجب الاهتمام بها وتنميتها، والوصول بها إلى المستوى الذي تكون فيه قادرة على العمل، راضيةً عنه، راغبةً في الاستمرار فيه، وذلك عن طريق إشباع حاجاتها، وتحقيقاً لمبدأ الرضا الوظيفي، وهذا يتطلب من إدارة الجامعة وضع خطة إستراتيجية واضحة المعالم لما يجب أن يتوفر في الجامعة من بيئة جاذبة للكفاءات العلمية من أعضاء هيئة التدريس ضمن خطط إستراتيجية واضحة المعالم قابلة للتنفيذ من شأنها أن تحافظ على هذه الكوكبة من العلماء الأجلاّء والذين يعتبرون سر نجاح الشعوب وتقدمها في جميع مجالات الحياة.

مشكلة الدراسة:

إنّ المحافظة على رأس المال الفكري في أي مؤسسة تربوية يُعد ذات أهمية بالغة؛ لأنه يشكل ثروة كبيرة في تلك المؤسسة التي تسعى إلى الإبداع والتجديد، وهي ميزة تنافسية بين مختلف المؤسسات، كما أنّ السعي للحصول على رأس المال الفكري يضع على عاتق تلك المؤسسات أعباءً إضافية من خلال التدريب والاستقطاب والإنفاق، مما يتطلب العمل للمحافظة عليه داخل المؤسسة، وهذا يتطلب العديد من الوسائل والطرق والأساليب (المفرجي وصالح، 2003).

ويتطلب من رؤساء الجامعات ونوّابهم والعمداء ورؤساء الأقسام باعتبارهم قادة أكاديميين السعي إلى الاهتمام برأس المال الفكري في الأقسام والكليات؛ لأنه ضرورة حضارية تفرضها كافة المتغيرات والتطورات في كافة مجالات الحياة وذلك من خلال تعدد الأساليب والوسائل ويكون ذلك من خلال الاعتماد على المبادئ الحديثة للإدارة الجامعية منها: اعتماد معايير التمييز والكفاءة، والإبداع في إعداد الطلاب، لتمكينهم من أداء واجباتهم المهنية المستقبلية، واعتماد مبادئ الديمقراطية، وتكافؤ الفرص التعليمية، والحرية الأكاديمية، واعتماد مبدأ المشاركة في صناعة القرارات المتّصلة بالجامعات (الخطيب ومعايعة، 2006).

وأظهرت نتائج دراسة القاعود (2012) أن عدد أساتذة الجامعات الأردنية الذين تقدموا باستقالات وإنهاء العقود وترك العمل والطرد، وإنهاء الخدمة في العام 2008/2007 (776) أستاذًا جامعيًا، وفي العام 2009/2008 بلغ عددهم (809) أستاذًا جامعيًا؛ أي أنّ هجرة العقول من أساتذة الجامعات في زيادة مستمرة وهذا يدل على كبر حجم عدد العلماء في الخارج وعظم المشكلة.

فهذه الأعداد الكبيرة من خيرة الخيرة من العلماء تفقدها المملكة الأردنية الهاشمية هي من أكبر الخسائر للموارد البشرية، وذلك بسبب عدم الاهتمام بهذه النخب من قبل إدارات الجامعات الأردنية، وعدم وضع خطط إستراتيجية للاستفادة من هؤلاء العلماء في التطور والتقدم والبحث العلمي في جميع مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية كما يفعل العالم المتقدم، والذي يعتبر من صميم عملهم في الجامعات الأردنية.

وبالتالي فإن مشكلة الدراسة الحالية تنبع من أنّ الكثير من الكفاءات العلمية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية تسعى جاهدةً في البحث عن مكان آخر للعمل فيه من أجل تحسين الظروف المادية وتوفير البيئة الأكثر ملاءمة للتدريس والبحث العلمي وترقية المعرفة، وذلك كون بعض الإدارات الجامعية الحالية لا تتوفر لديهم الخبرة الإدارية والامتيازات بالمستوى المطلوب لإدارة الجامعات لتحقيق أهدافها المناطة بها، وتوفير الجو العلمي لأعضاء هيئة التدريس ليتناسب مع الجهد المبذول من قبل هذه النخبة ذات الكفاءات العلمية العالية، ولا يوجد استراتيجيات إدارية تُشجع الكفاءات الأكاديمية للبقاء في الجامعات ولا يوجد اهتمام كاف بالاستقطاب، لذلك لا بد للإدارة الجامعية من السعي لتحسين مستوى هذه النخبة من الكفاءات العلمية، ووضع الخطط الإستراتيجية لحل المشكلات التي تواجه أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الأردنية، حرصاً منها لمنع هذه الثروة من الهجرة للخارج، وبذلك تخسر الأوطان خسارة فادحة بنزف عقول علمائها وباحثيها، وبالتالي نبقى متأخرين عن العالم المتقدم بل وتتسع الفجوة، ولهذا يتوجب على الإدارة الجامعية إعطاء هذا الموضوع أولوية للإبقاء على هذه النخب في جامعاتهم، واستقطاب الكفاءات منهم من الخارج، لأنهم يعتبروا ثروة من أهم ثروات هذا البلد.

لذا سعت هذه الدراسة للتعرف إلى دور إدارة الجامعات الأردنية في استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس والإبقاء على الكفاءات الموجودة، والتعرف على المقترحات من وجهة نظر القادة الأكاديميين لتعزيز الإبقاء واستقطاب هذه الكفاءات العلمية من أعضاء هيئة التدريس مع تقديم التوصيات.

أسئلة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة سعى الباحث للإجابة عن الأسئلة الآتية :

1. ما دور إدارة الجامعات الأردنية في استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر القادة الأكاديميين؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) لدرجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدور إدارة الجامعات الأردنية في استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغيرات: الجنس، والمسمى الوظيفي، والرتبة الأكاديمية، ومصدر الشهادة الجامعية لعضو هيئة التدريس، والجامعة؟
3. ما المقترحات التي يمكن أن تُسهم في الحفاظ على الكفاءات العلمية من أعضاء هيئة التدريس واستقطابهم من وجهة نظر القادة الأكاديميين؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى دور إدارة الجامعات الأردنية في استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر القادة الأكاديميين.
2. التعرف إلى الاختلاف في وجهات نظر أفراد الدراسة في الجامعات الأردنية في استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغيرات الدراسة.

3. تقديم المقترحات التي يمكن أن تُسهم في المحافظة على الكفاءات العلمية من أعضاء هيئة التدريس في جامعاتهم واستقطاب المزيد من هذه الكفاءات.

4. العمل على استقرار الموارد البشرية ذات الكفايات العليا في الجامعات، واستقطاب الكفاءات الأكاديمية ذات المقدرة على البحث العلمي لمعالجة المشكلات التي تواجه المجتمع.

أهمية الدراسة:

إن التقدم العلمي المتسارع في هذا العالم الذي نعيش والاختراعات العلمية المتطورة وتكنولوجيا المعلومات، لم تأت من فراغ بل جاءت نتيجة للبحث العلمي من قبل العلماء والباحثين، والعالم الثالث لا زال يراوح مكانه، علماً أنه لا ينقصه العلم ولا ينقصه العلماء ولا تنقصه الموارد سواء طبيعية أو بشرية، بل تنقصه الإرادة والإدارة من قبل المسؤولين سواء في الحكومة أو من قبل القادة الأكاديميين في الجامعات، والذي أدى إلى فقدان عدد كبير من العلماء من حملة الشهادات العليا ذوي الكفاءات العلمية العالية والذين استقطبتهم بعض الدول وساهموا في التطور والتقدم العلمي لتلك البلدان، وبالتالي يجب أن نقف عند هذا الحد ونفكر كيف يمكن لنا أن نحافظ على هذه الثروة العلمية المتوفرة لنا، وبنفس الوقت كيف يمكن لنا أن نستقطب الكفاءات العلمية الموجودة في الخارج، فتتمثل أهمية هذه الدراسة من خلال الآتي:

1. الدور المهم الذي يقع على كاهل أعضاء هيئة التدريس في الجامعات من حيث تطوير العمل التربوي والرقي بمستوى الطلبة.

2. أنها تتناول آراء القادة الأكاديميين باعتبارهم من أكثر الفئات اتصالاً بعملية اتخاذ القرارات التي من شأنها استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس والحد من هجرتها.

3. ما يمكن أنْ تكشفه الدراسة عن دور إدارة الجامعات الأردنية في استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس والذي يعتبر من صميم عملها، لأنه مهما توفر لدينا من موارد طبيعية

أو بشرية لن نتقدم خطوة واحدة بدون أن تكون الإدارة صحيحة وشفافة في إدارتها لهذه الصروح العلمية وبما تحويه من كوادر بشرية.

4. قد تفيد المسؤولين في الجامعات الأردنية على اتخاذ إجراءات مناسبة تُسهم في عملية استقطاب أصحاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس.

5. كما أنها تفيد أعضاء هيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا وغيرهم من الدارسين والخبراء والمخططين لتطوير التعليم العالي في الجامعات الأردنية.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

الإدارة الجامعية: مجموعة من النشاطات والعمليات المتشابكة التي تترابط فيما بينها داخل المؤسسة الجامعية لتحقيق الأهداف المنشودة للجامعة، والإدارة تشمل التخطيط والتنظيم وهيئة التدريس والتنسيق والتقارير واتخاذ القرارات والتطوير (الخطيب ومعايعة،2006).

الجامعات الأردنية: هي مؤسسات عامة بحسب نصوص قانون الجامعات الأردني، وتشمل الدراسة، الجامعات الواقعة في إقليم الشمال في المملكة الأردنية الهاشمية.

استقطاب الكفاءات: عملية جذب الكفاءات من الموارد البشرية عاليَ التأهيل من حملة شهادات الدكتوراه بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة وخصائصها. والاستقطاب هو إحدى خطوات إدارة الموارد البشرية وهو الخطوة التالية لعملية التخطيط والتي تعنى بهذا الأمر.

ويعرف العلاقي (1993) الاستقطاب بأنه البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل وجذبهم واختيار الأفضل منهم للعمل.

القادة الأكاديميون: هم رؤساء الجامعات ونوّابهم وعمداء الكليات ونوّابهم ومساعديهم ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية، فالقادة الأكاديميون تقع على عاتقهم مسؤولية إدارة الجامعات الأردنية لتنهض بهذه المؤسسات العلمية إلى المستوى المنشود.

أعضاء الهيئة التدريسية: هم أعضاء هيئة تدريس يحملون درجة الدكتوراه، ويمارسون التدريس في الجامعات الأردنية، ولهم خبرة تدريسية تزيد عن سنة، وما يزالون على رأس عملهم أثناء انجاز هذه الدراسة.

حدود الدراسة:

من حيث المكان فقد اقتصرت الدراسة على مجتمع الدراسة للقادة الأكاديميين في جميع الكليات العلمية والإنسانية في جامعة اليرموك، وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، وجامعة جدارا، وجامعة إربد الأهلية، وأما حدودها الزمانية فقد أجريت الدراسة خلال العام الأكاديمي 2013/2012م.

محددات الدراسة:

1. تتحدد نتائج هذه الدراسة بمدى صدق استجابة افراد عينة الدراسة.
2. تتحدد نتائج هذه الدراسة بأداتها وما تتمتع به من صدق وثبات.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل مراجعة للأدب التربوي النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. ويتكون هذا الفصل من جزأين: الجزء الأول يتناول الأدب النظري المتعلق بالجامعة وأهميتها وأدوارها، والاستقطاب وأهميته. في حين يتناول الجزء الثاني الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بالدراسة وتعليق على الدارسات السابقة.

أولاً: الأدب النظري:

تمثل الجامعة عقل الأمة، ومركز التفكير في حاضرها ومستقبلها، كما أنها تمثل معيار مجد الأمة ودليل شخصيتها الثقافية، والحصن المنيع لتراثها الحضاري والإنساني، لما يتوافر لديها من كوادر مؤهلة قادرة على التعامل مع المشكلات والتحديات التي تمر بها المجتمعات المعاصرة. ولذا فإن مستوى الجامعة يتأثر بأساتذتها لا بمبانيها، فالجامعة تنهض بفكر أعضاء هيئة التدريس فيها وبعلمهم وخبرتهم وبحوثهم قبل أي شيء آخر، وسمعة الجامعة من سمعة أسرتها الأكاديمية، لذا تأخذ الجامعة مكان الصدارة في المجتمع، فهي مركز إشعاع لكل جديد من الفكر والمعرفة والاختراعات، والمنبر الذي تنطلق منه آراء المفكرين والعلماء والفلاسفة ورواد الإصلاح والتطور (فلّيه، 1997).

وتُعتبر الجامعات معقد الآمال نحو كل تقدم وازدهار، حيث إنها بحكم موقعها في قمة الهرم التعليمي والعلمي، وبحكم كونها مركز إشعاع علمي وفكري وثقافي بما تتضمنه من الكفاءات البشرية العلمية والبحثية، قادرة على التصدي لمشكلات المجتمع وذلك بوضع تصوّر علمي لمواجهة تحدياته (عبدالباسط، دياب، 2008).

إنّ الجامعات مراكز فكرية وملتقى حضاري وعلمي للمفكرين والباحثين والعلماء من أبناء المجتمع، ويؤمل منها أن تؤدي أهدافاً عديدة في تعليم أبناء المجتمع وإكسابهم المعارف والمهارات ومجموعة القيم والاتجاهات والسلوكات التي تؤهلهم للقيام بأدوار رئيسة في المجتمع وهي كذلك تعد مراكز بحثية تعمل على دراسة المشكلات القائمة في المجتمع والمحتملة من أجل إيجاد الحلول العلمية الصحيحة وذلك لخدمة المجتمع وتطوره، فالجامعة جزء من أي نظام اجتماعي تسعى لخدمته وتتفاعل معه وتقدم الخدمات العديدة من خلال العمليات التي تقوم بها (طناش، 1995).

وفي المملكة الأردنية الهاشمية يُعد التعليم الجامعي مطلبًا أساسيًا يسعى إليه المجتمع وتدعمه الدولة. وقد تكرس هذا المطلب من خلال جملة من العوامل الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتشريعية. والسبب في ذلك حاجة البلاد إلى كوادر بشرية، مؤهلة ومدربة، قادرة على تحقيق التنمية المستدامة في مختلف المجالات عبر تحمل عبء تنفيذ المشاريع، والخطط الوطنية التنموية، ولغايات خدمة المجتمعات العربية، ورفدها بالموارد البشرية والخبرات المعرفية للتنمية والتطوير (النقرش، 1999).

وفي ذات السياق يشير قانون الجامعات الأردنية إلى أنّ مفهوم الجامعة يتعدى نشر المعرفة عن طريق التدريس في الصف، وتنمية المعرفة عن طريق البحث العلمي ليشمل ترسيخ وتعميق قيم فكرية، وممارسات إيجابية لدى الأفراد، إضافة إلى تقديم الخدمات المتنوعة إلى المجتمع مثل الخدمات الاجتماعية والاقتصادية والصحية والسياسية. كما وتمتد وظائف الجامعات الأردنية خارج حدود نطاق المجتمع الأردني لتشمل المشاركة في كل البرامج

والمشاريع العربية ومن أمثلتها التعاون الحضاري والثقافي مع الجامعات العربية المختلفة ومع الهيئات والمؤسسات العربية (الخطيب، 2001).

ولا يمكن للجامعات القيام بوظائفها، وتحقيق أهدافها إلا من خلال الإدارة الفعالة، إذ تمثل الإدارة مفتاح المستقبل لأي مؤسسة، وبدونها لا تستطيع المؤسسات العبور إلى هذا المستقبل مهما كانت كفاءتها الحالية، والإدارة هي المجال الأكثر أهمية في تعزيز علاقة التفاعل بين المؤسسة وبيئتها، كما أنّ العمل الإداري يعمل على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويمكن من مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات، إضافة لهذا فقد أصبحت الإدارة متطلباً إجبارياً للمؤسسات التي تبحث عن التميز في الأداء (القطاونة، 2002).

ويرى احمد (2007) أن مبادئ الإدارة الجامعية مستعارة من إدارة الأعمال والإدارة العامة، ومن هذه المبادئ هي :

1. أن التوجيه الموحد يجب أن يضمن التنظيم، وهذه هي القاعدة القديمة التي تقوم على "وحدة الأمر" أي أنّ هناك رئيساً واحداً هو المسؤول النهائي عن العمل، ولا يخضع أي مرؤوس لأوامر أكثر من رئيس، وهو ما يعرف بخط المسؤولية.
2. التنظيم على أساس التسلسل الهرمي، وهو التركيب التنظيمي الرأسي الذي يبدأ من القاعدة ويتجه إلى أعلى التسلسل حتى نصل إلى قمة الهرم وهي أعلى سلطة في التنظيم، وهذا التسلسل الوظيفي يختلف على أساس مستويات السلطة المسؤولة.
3. ليست هناك صورة واحدة صحيحة للتنظيم، فهناك العديد من العوامل التي تحدد أحسن نوع من التنظيم المناسب لموقف معين، من هذه العوامل الحجم والموقع وتقسيم العمل والموظفين والأموال المتاحة.

4. الأخذ بأسلوب التخطيط العلمي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية الذي لا شك أنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالإدارة، ويتوقف نجاحه على ضرورة وجود الإدارة السليمة التي من شأنها أن تعمل على رسم وتحديد الأهداف وتعديلها.

5. التطور الهائل الذي حدث في جميع فروع العلوم وفي شتى ضروب المعرفة الإنسانية، إلى جانب التوسع الذي حدث في تطبيق المنهج العلمي وما يتطلب ذلك من أساليب علمية في حل المشكلات المتعددة الأنواع، المختلفة الأهداف، والتي من بينها المشكلات الإدارية.

ويعتقد الباحث أنّ هذه المبادئ وغيرها إذا لم تجد قيادة إدارية فاعلة قادرة على تطبيق وتطوير المؤسسة التعليمية ولديها الإرادة القوية، لا يمكن أنْ تُحقق الأهداف الموضوعة أو المنشودة، لا بل قد تتراجع المؤسسة بدل من التطوير، وبالتالي لا بد من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب لتطوير مؤسساتنا التعليمية بالشكل الصحيح.

وجودة الإدارة الجامعية هي التي تمثل جودة الوظائف الإدارية والتي يمارسها كل مستوى إداري في الجامعة سواء كانت حكومية أو خاصة، ويمكن قياس جودة الإدارة الجامعية كما يراها عصام الدين (2010) وفقاً للمعايير التالية:

1. وضوح رسالة وأهداف وسياسات الإدارة الجامعية.
2. السعي لضمان استقلالية الإدارة والحرية في اتخاذ القرارات.
3. وضوح الإجراءات وقواعد العمل.
4. تحديد مستويات الإدارة وواجباتها وعلاقتها بالإدارة العليا للجامعة.
5. وضوح الرقابة واسترجاع المعلومات.
6. وضوح إجراءات المساءلة والشفافية داخل الجامعة.
7. التفاعل مع أفراد المجتمع والاستفادة من إمكانياته.

وتلعب الإدارة الجامعية الكفوءة دوراً هاماً في تطوير برامج التدريس الجامعية وبرامج البحث العلمي، والتي يكون من شأنها تأدية الدور المنوط بهما والمتمثّل في المساهمة الفاعلة في عملية التنمية الشاملة، فالإدارة هي الحاملة لتصوّر المؤسسات، والمحركة لها، والمنفذة لسياساتها، ولا شك أنّ انتماء الإدارة للمجتمع التي تقوم فيه ضرورة أولى تتقدّم على ما عداها، إذ أنّ الانتماء هو في حقيقة الأمر تأسيس لأيديولوجية وطنية تقوم على البحث العلمي، والحوار الحر، والنقاش المنفتح بهدف تأصيل هذا الانتماء (جامعة الإمارات العربية، 1985).

ويرى أحمد (2007) أنّ الإدارة الجامعية تسعى جاهدةً للاستفادة من تقنيات العصر وقد أخذت تطور نفسها معتمدةً على التكنولوجيا الإدارية والأساليب الحديثة حتى تكون قادرة على القيام بواجباتها داخل المؤسسات التعليمية من خلال الكليات المختلفة والمعاهد العليا، وأنْ تؤدي وظائفها بكل كفاءة واقتدار، وهي بذلك تتطور بتطور المجتمع نفسه، فلم تُعد هذه الإدارة بشكلها التقليدي القديم، وخاصة أنّ التعليم الجامعي قد تطور في الكم والكيف، والحاجة أصبحت ملحة إلى وجود إدارة جامعية قوية تستطيع أن تُدير هذا النوع من التعليم بكفاءة عالية حتى تستطيع أن تحقق أهدافها، ومن أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الجامعية إلى تحقيقها ما يلي:

1. توفير برامج تعليمية متقدمة متعددة التأهيل ومتنوعة التخصص تفي باحتياجات المجتمع من الكفاءات العالمية المتخصصة في المجالات المختلفة، وتوفير الهيئة التدريسية الكفوءة القادرة على العطاء العلمي المتواصل.
2. إجراء البحوث العلمية النظرية والتطبيقية التي تُسهم في رُقي المجتمع وتقدمه، وكذلك القيام بالاختبارات والتجارب العلمية المبتكرة وتقديم أعمال الخبرة والاستشارات الفنية لمؤسسات المجتمع المختلفة.

3. تنظيم وإعداد الدورات التدريبية والبرامج التثقيفية والمهنية عن طريق برامج التعليم المتواصل والمستمر مدى الحياة.

4. تنظيم الندوات والمؤتمرات العلمية التي تخدم احتياجات المجتمع.

ويرى الخطيب (2006) أنّ الإدارة الناجحة في أي مؤسسة يجب أنْ ينصب جلّ اهتمامها في كيفية زيادة الإنتاج النوعي في المؤسسة، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال الإدارة القوية القادرة على خلق الرغبة في العمل لدى العاملين مرتكزة على المبادئ التالية:

1. التدريب: ويقصد به استخدام مجموعة من الأسس والمفاهيم والأساليب التي يمكن بواسطتها تحسين أداء الفرد للعمل، وتوسيع نطاق معرفته به، وزيادة مهارته في تنفيذه.

2. تحسين المناخ المادي للعمل: ويقصد به توفير شروط مناخية مناسبة تساعد الأفراد على تنفيذ أعمالهم بشكل جيد، فهناك علاقة بين المناخ المادي الجيد، وزيادة قدرة العاملين على الأداء، ويعني المكان المناسب، والإضاءة الجيدة، والتهوية المناسبة، والحرارة المعتدلة، والتدفئة شتاءً، والتبريد صيفاً، والنظافة والترتيب.

3. تحقيق التعاون: من الطبيعي أنه كُلما كان يسود جو العمل روح التعاون والفريق، كُلما مكّن ذلك الأفراد من تنفيذ أعمالهم بشكل جيد، فالتعاون بين أعضاء جماعة العمل، يهيئ لهم مناخاً اجتماعياً مناسباً يزيد من مقدرة العاملين على الإنتاج، ويشكل قوةً كبيرةً لانجاز العمل بكفاءة عالية.

4. استقرار العمل: ويقصد بالاستقرار هنا عدم نقل الموظف بشكل متكرر وسريع من عمل لآخر، لأنّ الإنسان العامل يحتاج إلى وقت للتدريب على أداء عمله بشكل جيد، فإذا ما نُقل بسرعة، لن تُتاح الفرصة له للاستفسار والتعلم والتدريب على تنفيذ عمله بإتقان، وبالتالي تقل مقدرته على الأداء بشكل ملحوظ.

5. المساواة: لا شك أنّ توفير المساواة والعدالة بين العاملين أمر على قدر كبير من الأهمية، فهي تساعد الرئيس على كسب ثقة الأفراد، وتعاونهم وإخلاصهم في العمل، وإطاعة الأوامر عن محبة وقناعة، ورفع روحهم المعنوية.

6. المبادأة: ويقصد بها تشجيع الأفراد وفتح الباب أمامهم لإبداء آرائهم ومقترحاتهم من أجل تطوير العمل، وجعلهم يُسهمون في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم بشكل خاص، وهذا الأمر يتطلب توفير أمرين أثنين هما: الحرية والديمقراطية، فهما تُشعران الفرد بأهميته وأن له دوراً مهماً، وهذا ما يرفع من معنوياته، وبالتالي يزداد حبه لمؤسسته وللعمل معاً.

7. المعاملة الإنسانية اللينة: وتعني ضرورة احترام الفرد مهما قل شأن العمل الذي يزاوله، وعدم معاملته معاملة آلية لا تحترم إنسانيته. فالمؤسسة يجب أن تنظر إليه على أنه إنسان له أحاسيس ومشاعر يجب احترامها، ورغبات وآمال ويجب توفير الجو المناسب لإشباعها.

وُتعتبر الجامعة من أهم مؤسسات التغيير والتطوير في أي مجتمع من المجتمعات فهي مسؤولة عن إعداد القيادات الفكرية والعلمية والأدبية والمهنية ومختلف مستوياتها ولجميع مؤسسات المجتمع وقطاعاته ومرافقه، وتُعد بحكم وظيفتها مسؤولة عن إجراء البحوث والقيام بالدراسات في جميع مجالات الحياة، وفي جميع مجالات المعرفة، وللجامعة دور مهم في مجال الخدمة العامة في المجتمع وقضاياه، فالتعليم لم يُعد برجاً عاجياً وظيفته إعداد القيادات وإجراء البحوث والدراسات بمعزل عن المجتمع وبعيداً عنه، وإنما للجامعة وظيفة أُخرى وهي تقديم خدمات نموذجية عملية مباشرة للمجتمع، من خلال أعضاء هيئة التدريس والطلبة والاستعانة بمرافقها المختلفة (قراعين، 2000).

والجامعة هي مؤسسة تعليمية، كما يراها المومني (2008) ولهذه المؤسسة لا بد أن تكون لها أهداف واضحة سواء أهداف نوعية أو كمية، ويجب أن تحدد ما لديها من موارد،

وتنظمه تنظيماً سليماً، من خلال خطط الأداء وتقييم الأداء: هل حققت الأهداف أم لا؟ ثم نستمر في التخطيط، وهو ما يسمى بالتخطيط المستمر، ومن هذه الأهداف هي:

1- إتاحة الفرص التعليمية للطلاب وتوفير بيئة تعليمية مناسبة لمساعدتهم من فهم المجتمع وإكساب الكفاية الفنية والأكاديمية الذي يختارونه وبلوغ معايير مناسبة للسلوك الأكاديمي والذي يفيدهم في عملية النمو والتكييف مع المجتمع.

2- التركيز على اكتساب المعرفة الكثيفة من حيث المهارات والكفايات التي ترتكز عليها القدرة على المنافسة في الأسواق الدولية.

3- المعرفة عماد التنمية، وتزداد أهميتها في عصر العولمة الذي يتسارع فيه التغير التكنولوجي بشكل غير مسبوق، فالمعرفة تدعم الاقتصاد والبيئة السياسية والمجتمعات وتنتشر في جميع جوانب النشاط الإنساني، وتتوقف قيمة المعرفة لأغراض التنمية على مدى تطبيقها بفعالية لذلك يتطلب السعي لإقامة مجتمع يقوم على المعرفة، ووضع استراتيجيات وطنية تحقق التكامل بين استيعاب المعرفة واكتسابها ونشرها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إيجاد حلقات وصل بين التعليم العالي ونظم التدريب واحتياجات سوق العمل في القطاعين العام والخاص.

وللجامعة دوران أساسيان: أولهما التعليم، وثانيهُما البحث العلمي، فإذا كان التعليم سليماً، والبحث العلمي موجهاً لخدمة المجتمع، كان رافدا الجامعة (التعليم، والبحث العلمي) هما خدمة المجتمع وتنمية البيئة، ولكن الذي يحدث الآن، هو أنه في مجال خدمة المجتمع وتنمية البيئة، لا يمكن تحقيق شيء ملموس بدون البحث العلمي (عبود، عبدالحميد 2001).

ويقع على عاتق عضو هيئة التدريس في الجامعة مسؤوليات وأدوار صعبة ومتعددة الجوانب، هي نفسها الأهداف التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها، فمثلاً يؤكد حمدان (1983) أن

التدريس من المسؤوليات المهمة بعضو هيئة التدريس وما يتبعه من الإسهام في التنمية الفكرية والثقافية والاجتماعية في شخصية طلبته، لذا يتطلب من عضو هيئة التدريس المعرفة الجيدة لحقل تخصصه والإقبال على التدريس بإعداد وتحضير جيد للمحاضرات، وتقديمها بصورة واضحة ومفهومة، وتبيان ترابطها وعلاقتها مع المعلومات المتوافرة لدى الطلبة، وذلك عن طريق اختيار طريقة التدريس الفُضلى بالنسبة لمادته القائمة على الأهداف المخطط لها، وطبيعة المادة المقدمة، إضافة إلى قدرات وحاجات الطلبة.

لذلك نجد أنّ مسؤوليات أستاذ الجامعة كثيرة، فهو يقوم بدور الباحث، الخبير والمستشار، لما يقدمه من إنتاج علمي للمساعدة في حل المشكلات التي تواجه المجتمع، والمساهمة في تقدم عمليات التنمية الاقتصادية، والاجتماعية والثقافية، وكما أنّ من وظائفه أن يشارك في وضع المناهج والمقررات الدراسية لطلبة الجامعة، ومنح الدرجات العلمية والإشراف على النشاطات والامتحانات، والأمور الإدارية في الجامعة، وكذلك يكون الأستاذ الجامعي هو المربي، والقدوة الحسنة، والمثل الأعلى لطُلابه، ولذلك لا بد أنْ يقوم الأستاذ الجامعي بدور نوعي وأداء متميز (الرفاعي، 1997).

وهناك مسؤوليات وأدوار أخرى لعضو هيئة التدريس فهو يثير دافعية الطلبة للتعلم حيث إنّ كثيراً من القرارات التي يتخذها عضو هيئة التدريس في قاعة المحاضرة لها تأثير بشكل أو بآخر في دافعية الطلبة، كأسلوب وضع علامة الطلبة مثلاً، لذلك يُعد عضو هيئة التدريس قائداً لأنه ينظر إلى التعليم على أنه عملية قيادية لمجموعة من الطلبة لتحقيق أهداف مرسومة، وعضو هيئة التدريس الناجح هو قائد ناجح يستغل طاقة الطلبة في تطوير قُدراتهم وتنميتها، ويُعد عضو هيئة التدريس مهندساً بيئياً أي منظم للبيئة المادية لقاعة المحاضرة لاستثار دافعية

الطلبة، ولكون الجامعة تمتلك أفضل الكوادر المؤهلة علمياً وتقنياً فإنها تكون قادرة على تقديم خدماتها وخبرتها للمجتمع وفقاً لما بينه جايمات (Giamatt, 1988) وذلك بأحد الأساليب الآتية:

1. التعليم المستمر: حيث تقوم الجامعة بعقد دورات مناسبة لزيادة خبرة الكوادر العاملة في المؤسسات التعليمية مقابل رسوم مقبولة يدفعها المشاركون.
2. الاستشارات: تقديم استشارات علمية مناسبة لمؤسسات المجتمع المختلفة.
3. تقديم خدمات تقنية متطورة كإعداد البرمجيات المستخدمة في الحاسبات وبيعها والاستفادة من تلك الإيرادات لتعزيز التمويل الذاتي.
4. تقديم خدمات أخرى لأبناء المجتمع من مسابح وملاعب رياضية لقاء أجور بسيطة تستفيد منها الجامعة.

والإدارة الجامعية تواجه الكثير من التحديات كما يراها أحمد (2007) وذلك لأن الجامعات تعيش الآن في عالم متغير يتسم بتفجر المعرفة وتطويرها كماً ونوعاً ، وبتسارع الاكتشافات العلمية والابتكارات التكنولوجية ، وسرعة تطور التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية في المجتمعات المختلفة، وأصبح من واجب الجامعة أن تساير هذه المتغيرات السريعة وأن توائم وظائفها معها، وعلى جامعاتنا اليوم ليس أمامها سوى قبول تحديات القرن الحادي والعشرين، وأن تتلمس الطريق العلمي القائم على التخطيط السليم المنظم الذي يعمل على بناء الإدارة الجامعية بشكل فعال في مختلف هياكلها التنظيمية، فالإدارة الجامعية لا ينحصر دورها في مواجهة التحديات فقط، بل يتعدى دورها إلى الاستشراف والتنبؤ بتلك التحدّيات المستقبلية واتخاذ الإجراءات والخطوات اللازمة للتصدي لها قبل حدوثها، ومن هذه التحديات:

1- مواجهة الطلب المتزايد على التعليم الجامعي.

2- إحداث نوع من التوازن بين متغيرات الكم والكيف.

3- التعامل مع مشاكل التمويل ومحدودية الموارد المتاحة.

4- التكيف مع المتغيرات العلمية والتكنولوجية المتسارعة.

5- التكيف مع طبيعة التغير في المهن والمهارات.

6- مواكبة الأحداث التكنولوجية والتخصصات المستحدثة.

هذه هي بعض التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها الإدارة الجامعية، وهي تحديات مرتبطة مع بعضها إرتباطاً وثيقاً، ولا يمكن فصل إحداها عن الأخرى أو تحليل إحداها تحليلا علميا بمعزل عن الآخر، كما أن هذه التحديات الداخلية المتعلقة بالكفاءة الإدارية الداخلية للجامعة إنْ لم تتمكن الإدارة الجامعية من التصدي لها ومعالجتها فإن قدرتها على مواجهة التحديات الخارجية ستكون هامشية وسيكون دورها في هذا المجال محدوداً أيضا، هذا يؤكد أن قضايا التعليم مرتبطة في ما بينها وهدفها الأساسي هو التنمية الشاملة للإنسان.

لذلك يرى الباحث انه لا بد من وجود أعضاء من هيئة التدريس على مستوى عالي من الكفاءة والخبرة للتغلب على جميع التحديات الداخلية والخارجية، وهنا يقع على عاتق الإدارة الجامعية توفير هذه النخب من الكفاءات العلمية سواء بالمحافظة والإبقاء على المتميزين من أعضاء هيئة التدريس الموجودين في الجامعة أو باستقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس الموجودين في الخارج من خلال تخطيط استراتيجي تتكاتف به جميع المؤسسات التعليمية وجميع من له صلة بالعملية التعليمية؛ للحد من هجرة العقول بمعالجة أسبابها بإرادة قوية، والتي من أهم أسبابها: ضعف المردود المادي لأصحاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس، وبنفس الوقت الأجور العالية في البلاد المستقطبة لهذه الكفاءات، وتوفر لهم الخدمات الحياتية المختلفة سواء كانت طبية أو اجتماعية وغيرها التي تليق بمستوى هذه النخب.

أهمية العنصر البشري:

يعد رأسمال البشري أهم الثروات الطبيعية، فكثير من الدول تفوقت حضاريًا بسبب نجاحها في استثمار مواردها البشرية، بينما فشلت الثروات الطبيعية في كثير من الأحيان في تحويل البشر إلى شعوب منتجة إذا لم يتم استثمارها من أجل ذلك، وهو ما يعد بالتحدي الحقيقي أمام مجتمعاتنا العربية، غير أنّ الاهتمام بالعنصر البشري في البلدان العربية بصفة خاصة والبلدان النامية بصفة عامة لم يكن بالشكل المطلوب، إذ حرصت معظم هذه الدول على اغتنام المورد البشري ولكنها لم تنجح في المحافظة عليه، ويتضح ذلك من خلال هجرة الكفاءات العربية إلى الدول الغربية (مانع، 2011).

ويُعد العنصر البشري أغلى الاستثمارات جميعًا، فهو هدف التنمية ووسيلتها الأساسية، وإنّ كل الإمكانات المادية والفنية مهما تعاظمت؛ تُصبح كمًا قليلة الجدوى ما لم تتوافر القدرات والمهارات البشرية التي تحسن استغلالها (الطيب، 1999).

ويعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحيا بها مؤسسات الأعمال أو المؤسسات العامة، كما يُعد المحرك الأساسي لجميع النشاطات وأساس فاعليتها وخاصة إذا تميز هذا المورد بمهارته ومعرفته وقدرته وقابليته للتكيف مع طبيعة الأعمال التي يمارسها (المدهون، 2005).

وأصبح العنصر البشري من أهم الموارد الرئيسية لأي عملية إنتاجية سواء أكان ذلك في المؤسسات الخدمية أم الصناعية أم العامة التابعة للدولة، فالعنصر البشري يعتبر المتغير المحوري في كل المؤسسات، والذي بدونه تفقد الأصول المادية قيمتها تمامًا، حيث أنّ أي مؤسسة تتكون من بشر، وبالتالي فإنّ الحصول عليهم وإعدادهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم يعتبر نشاطًا ضروريًا لكي تستطيع المؤسسة الوصول إلى غاياتها (سلطان، 2005).

ويمكن تقسيم أهمية الموارد البشرية حسب ما بينه أبو زيد (2008) كما يلي:

أ. موارد على مستوى المؤسسة:

1. الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة وبالتالي فهي تمثل أصلاً تتزايد قيمته وأهمية الإفادة منه بمرور الوقت.
2. هناك علاقة تكاملية مهمة بين إدارة تنمية الموارد البشرية وغيرها من الإدارات والوظائف الأخرى للمؤسسة.
3. يؤدي أي تقصير في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية لإعاقة الإدارات الأخرى.

ب. موارد على مستوى الدولة:

1. الموارد البشرية أساس للاستقلال والنفوذ الاقتصادي.
2. الموارد البشرية أداة تنافس عالمية.
3. العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.
4. الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات.
5. الموارد البشرية تكمل ثروة الدولة.
6. إستقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي.

لذلك يرى الباحث بأنه يقف وراء الموارد البشرية تقدم الدول في جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وبالتالي علينا أن نقف ملياً بالتفكير في كيفية استثمار هذه الموارد البشرية الهائلة المتوفرة لدينا، وخاصة المثقفة والمتعلمة وتوظيف جميع الجهود بالمحافظة على النخب المتعلمة سواء كانت في الداخل أو الخارج وأخص بالذكر أعضاء هيئة التدريس وذوي الكفاءات العلمية العالية للمساهمة في إحداث تقدم حقيقي في المجتمع الأردني من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتقديم الإمكانيات والوسائل المتوفرة لهذه

النخب لإحداث هذا التغيير، وهنا يقع على عاتق الإدارات الجامعية في كيفية استغلال واستثمار هذه الكفاءات والمحافظة عليها، هذا إنْ كانت الإدارات الجامعية حقاً قادرةً أو عندها الإرادة في لعب هذا الدور الاستراتيجي في الإبقاء واستقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس.

استقطاب الموارد البشرية:

تتجلى فعالية الأجهزة الإدارية في المؤسسات المختلفة من خلال تحقيقها لرسالة وأهداف تلك المؤسسات، ويعتمد ذلك على حسن استثمارها لقدرات مواردها البشرية، وما تتضمنه من طاقات ومهارات وطموحات. ويأتي عنصر إدارة الموارد البشرية كأحد أهم العناصر في تلك الأجهزة الإدارية نظرًا لما يقوم به من دور فاعل في التحكم والسيطرة على بقية الموارد الأخرى، الأمر الذي يستدعي حرص المؤسسات المختلفة على جودة هذا العنصر ونوعيته، وحسن استثماره، لذلك فإنّ نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها وغاياتها الأساسية يعتمد وبشكل مباشر على نوعيّة مواردها البشرية المؤهلة القادرة على تحمل مسؤولياتها تجاه المؤسسة، وتأتي أهمية إدارة الموارد البشرية من كونها العنصر الأكثر تأثيرًا في نجاح المؤسسات وهذا ما أعطاها بُعدًا مهمًا لدى الباحثين والمهتمين في الإدارة، وذلك لكونها تتعامل مع العنصر البشري على أساس أنه أصولاً استثمارية يجب إدارتها وتطويرها بفعالية وكفاءة، وهذا ما جعل الإدارة الحديثة توليها ذلك الاهتمام (عبد الباقي، 2000).

وبالنظر لمهام إدارة الموارد البشرية نجد أنّ لها مهمتين أساسيتين: الأولى إدارية وتشترك إدارة الموارد البشرية في تنفيذها مع مختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة وتتمثل ممارساتها في وظائف: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتخصيص الموارد، أما المهمة الثانية فهي: مهمة تخصصية وتمارسها إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر بدءاً بتخطيط الموارد

البشرية ومروراً بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقييم أداء العاملين، وتخطيط مسارهم الوظيفي، وانتهاءً بالسلامة المهنية ورعاية العاملين (أبو شيخة، 2005).

وتعتبر الموارد البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارة المؤسسة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المؤسسة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليًا وخارجيًا (رشيد،2001).

ويؤكد هاشم (1996) أنّ مرحلة الاستقطاب تعد بمثابة كشف عن مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل وهي أيضًا فرصة تمكن كلا الطرفين: (المؤسسة والفرد) من التعرف كلاً منهما على الآخر، حيث إنّ عملية اختيار الشخص المناسب ووضعه في وظيفة مناسبة لخبراته ومؤهلاته وقدراته تضمن إنتاجية عالية ويجعل أمر تدريبه سهلاً واستمراره في المؤسسة قائمًا، وتقلل من تعرضه للإصابات، وأنّ عملية إلحاق الأفراد بالأعمال التي تتفق مع ميولهم واستعداداتهم لها دور في زيادة الإنتاجية.

كل ذلك يتحقق إذا ما أُحسن استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة والمؤهلة والمدربة ومن ثم التخطيط لها بعناية، والاهتمام بها، والمحافظة عليها، وصيانتها، وتطويرها، ووضع نظام عادل للرواتب والمكافآت والحوافز، وتبني الموضوعية في قرارات الترقية وفق اعتبارات ومعايير عادلة تكون واضحة للجميع وعلى درجة من الشفافية.

ويرى العلاقي (1993) أنه يتم البدء بعملية الاستقطاب وفقًا لنتائج عملية التخطيط للموارد البشرية، وما يترتب عنها من إيجاد وصف محدد للوظائف والمؤهلات المطلوب توافرها لدى شاغليها. وعملية الاستقطاب هي الخطوة التالية لعملية التخطيط والتي تعنى بجذب الكفاءات من الموارد البشرية بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة وخصائصها، إذ يُمكِّن التخطيط

الناجح إدارة الموارد البشرية من معرفة احتياجات المؤسسة الحالية، والتنبؤ بالمستقبلية منهـا، وبناءً على نتائجها يتم البدء باستقطاب الأفراد المؤهلين ذوي الخبرة الكافيـة لإنجـاز المهـام الأساسية المطلوبة. فالمؤسسات الناجحة والمبدعة هي التي تمتلك أناسًا مبـدعين، وعليـه فـإنّ الاستقطاب المخطط بأسلوب علمي هو أمر مهم جدًا بالنسبة للمؤسسات وخاصة الكبيرة منهـا ، لأنه بمقدار كفاءة العاملين بها تكون كفاءتها. ويبين أن مفهوم الاستقطاب هو البحث عن الأفـراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل وجذبهم واختيار الأفضل منهم للعمل.

يتضمن نشاط الاستقطاب الحصول على الموارد البشرية المطلوبة لـضمان اسـتمرار عمليات المؤسسة، وهذا يشمل عمليات البحث عن الأفراد المؤهلين المناسـبين للعمـل داخـل المؤسسة والذين يتوقع أن يتقدموا بطلبات عمل للمؤسسة نتيجة وجود شواغر عمل حاليًا أو توقع حدوث مثل هذه الشواغر في المستقبل (Dinisi & Griffin, 2001).

يُعرّف الاستقطاب أنه ذلك النشاط الذي يعمل على جذب الأفراد الذين يحتمل بأن تتـوفر فيهم الشروط المطلوبة، وحشدهم لشغل وظائف المؤسسة من مصادر عديدة (الخرابشه، 1996).

ويشير السالم وصالح (2002) أنّ الاستقطاب هو البحث عن الأفراد الـصالحين لمـلء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل.

كما أنه عملية اكتشاف المرشحين المحتملين الراغبين والمؤهلين لشغل الشواغر الفعلية أو المتوقعة، وهي عملية تطوير مجموعة من المتقدمين المؤهلين والمهتمين بالعمل لدى المؤسسة، بحيث تستطيع المؤسسة اختيار الأفضل منهم وتعيينه(العزاوي وجواد، 2010) .

ويرى الكلالدة (2011) أنّ الاستقطاب عبارة عن مجموعة أنـشطة المؤسـسة الخاصـة بالبحث عن الكفاءات العمالية وجذب المرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها بالعـدد والنوعيـة المطلوبة والمرغوبة، وفي الوقت المناسب، ويقصد بالاستقطاب أيضًا أنه مجموعـة نـشاطات

المؤسسة الخاصة بالبحث عن الكفاءات من القوى البشرية المناسبة للوظيفة الشاغرة، وجذب المرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب.

وتشمل وظيفة الاستقطاب أيضًا الوفاء بحاجات ورغبات وقدرات واهتمامات المرشحين لشغل الوظائف، وهكذا يوفر الاستقطاب الفرصة للمؤسسة وللمتقدمين لها لكي يختار بعضهم وفقاً لمصالحهم واهتماماتهم (الصيرفي،2003).

والاستقطاب عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المؤسسة؛ أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف وبين الموظفين في أخرى(السلطان، 2001).

وعرفها عبدالباقي (2001) أنه خطوة البحث عن أنسب الأشخاص لهذه الوظائف، ومحاولة جذب واستقطاب أكفأ الأشخاص للعمل بالمؤسسة.

ويحدد السالم وصالح (2002) أهمية الاستقطاب بما يلي:

1. الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المؤسسة وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من بين المتقدمين.
2. من خلال الاستقطاب تستطيع المؤسسة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
3. إنّ نجاح عملية الاستقطاب هي الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفاعلة والمنتجة.

أهداف عملية الاستقطاب:

يلخص الكلالدة (2011) أهداف عملية الاستقطاب كما يلي:

1. توفير مجموعة من المرشحين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة.
2. تساهم في مضاعفة استقرار الموارد البشرية في المؤسسة عن طريق جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.
3. تساعد في زيادة فاعلية عملية الاختيار بجذب أفراد مناسبين يتم الاختيار من بينهم، مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين.
4. تقليص الجهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب.
5. تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية وذلك بالالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المرشحين لشغل الوظائف.

وقد بين الصيرفي (2003) أن وظيفة الاستقطاب تهدف إلى تحقيق ما يلي:

1. توفير العدد المناسب من الأشخاص المناسبين لشغل الوظائف في المؤسسة وذلك بأقل تكلفة ممكنة.
2. العمل على تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل المناصب بالمؤسسة مما يخفض من تكاليف عملية الاختيار النهائي.
3. الإسهام في تحقيق الاستقرار للقوى العاملة من خلال جذب المرشحين الجيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.
4. تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية من خلال الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.
5. العمل على جذب مجموعة ملائمة ومميزة وذي كفاءة عالية، مما يخفض من تكاليف بعض أنشطة الموارد البشرية مثل التدريب.

مصادر استقطاب الموارد البشرية

يحتاج استقطاب الأفراد إلى مؤسسة ما، دراسة معمقة ومسبقة للمصادر المختلفة التي يمكن من خلالها الحصول على الأفراد المطلوبين بالمواصفات المطلوبة، ويعتبر تحديد المصادر بسيط نسبيًا في حالة المؤسسات الصغيرة، ولكنه يشكل مسألة معقدة بالنسبة للمؤسسات الكبيرة والمعقدة، حيث تتعدد فيها مصادر الأفراد. وقد بين (زويلف، 2001) أن هناك مصدران أساسيان للحصول على تلك الموارد المطلوبة وهي:

1. **المصادر الداخلية:** ويقصد بها الموارد البشرية داخل المؤسسة ومن أهمها:

أ. **الترقية:** ويستخدم هذا المصدر لرفع قدرات العاملين بغرض الحصول على الترقية وكذلك رفع الروح المعنوية لهم وتوليد الشعور بالاستقرار والأمان الوظيفي لديهم.

ب. **النقل الوظيفي:** وتلجأ المؤسسة إليه عندما تكون سياسة المؤسسة في إدارة الموارد البشرية قائمة على تنويع **خبرات** العاملين.

ج. **مخزون المهارة:** ويستخدم هذا المخزون عادةً عندما يكون لدى المؤسسة تصور كامل للقدرات والمهارات المتوافرة لدى العاملين فيها، حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات، والقدرات والمهارات والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن أصحاب تلك القدرات والخبرات التي تناسب تلك الوظائف.

ومن الجدير بالذكر أنّ هذه المصادر لها أفضليتها على المصادر الخارجية في أكثر الأحيان خصوصا عندما تتوافر السجلات الكاملة لخدمات الموظفين داخل المؤسسة وبنفس الوقت لها مآخذ لعل من أبرزها عدم كفاية المصادر الداخلية لملء المراكز الشاغرة بعناصر مختارة.

2. المصادر الخارجية: تُعد هذه المصادر أفضل السبل للمؤسسات الكبيرة حيث لا تستطيع ملء شواغرها بالاعتماد كليًا على المصادر الداخلية إذ مهما كانت لديها القدرة الذاتية للاكتفاء بما لديها فلا بد من اللجوء إلى ما يعرف بالمصادر الخارجية ومن أهمها:

أ. **التقدم المباشر للوظيفة:** إذ تستطيع المؤسسة أنّ تحصل على مواردها من خلال الأفراد الذين يقدمون لها بشكل مباشر أو بالبريد حيث تتفاوت مؤهلات وخبرات هؤلاء المتقدمين، ولا يمكن التقليل هنا من شأن وأهمية هذا المصدر لذا يجب معاملة هذه الطلبات المقدمة بعناية طيبة حتى لو لم تكن هناك حاجة إلى تعيينهم حاضراً، وعادة تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف هذه الطلبات وفقا لبياناتها ومؤهلاتها الوظيفية.

ب. **الإعلان:** وهو أكثر الأساليب شيوعاً واستقطاباً للأفراد وقد يكون الإعلان المصدر الوحيد لكثير من المؤسسات في حين يرى البعض أن هذه الوسيلة هي أخر الوسائل التي يمكن اللجوء إليها لاستدعاء الأفراد للعمل أو عندما لا تكون هناك وسائل أخرى، ولكن بكل الأحوال هناك وسائل مختلفة تعمل المؤسسة من خلالها على الإعلان مثل الإعلانات الداخلية بالصحف اليومية والدورية والمذياع والتلفزيون أو من خلال وكالات الاستخدام المتخصصة.

كما يمكن استخدام المؤسسات المحلية مثل الجامعات والمدارس والمعاهد كمصدر مهم للحصول على الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة وكذلك يمكن التواصل مع النقابات العمالية والمؤسسات المهنية لنفس الغرض (السالم وصالح ،2002).

ولقد أشار الطائي والفضل والعبادي (2006) إلى أنّ سياسة استقطاب الموارد البشرية للعمل تُعني تحديد المصادر التي تحصل منها المؤسسة على العنصر البشري، والعمل على استكشاف مصادر جديدة وتنميتها، وكذلك العمل على تقويم تلك المصادر بصورة مستمرة لكي تتمكن من الاهتداء إلى أفضل الموارد البشرية في الوقت المناسب.

ويبين الشكل (1) مصادر الحصول على الموارد البشرية:

الشكل (1) مصادر الحصول على الموارد البشرية



المصدر: (الطائي والفضل والعبادي، 2006)

وهناك طريقة حديثة أصبح لها صدى واسع في الاستخدام لدى العديد من المؤسسات، وهي الاستقطاب الالكتروني. حيث بين درة والصباغ (2008) أنّ الاستقطاب الالكتروني هو الطريقة التي يتم فيها الإعلان عن الوظائف الشاغرة لدى المؤسسات لمحاولة استقطاب أفضل العناصر البشرية من خلال استخدام الإنترنت، وهو ما فتح المجال أمام المؤسسات لاستقطاب أفضل الموظفين ذوي الكفاءة والخبرة العالية في مجال اختصاصاتهم، ومن مختلف أنحاء العالم.

العوامل المؤثرة على الاستقطاب: يرى سلطان(2001) إن العوامل المؤثرة على الاستقطاب هي:

1. الحجم: لاشك أنّ حجم المؤسسة يعتبر من العوامل المؤثرة على نطاق نشاطها فيجذب القوة العاملة التي تحتاج إليها فالمؤسسة الكبيرة ستقوم بالتأكيد عن البحث بمعدل أكبر من مؤسسة صغيرة.
2. الظروف المحيطة بسوق العمل في المنطقة التي تعمل فيها المؤسسة تؤثر أيضًا على نطاق النشاط الاستقطابي الذي تقوم به.
3. الخبرة السابقة للمؤسسة في مجال استقطاب القوى العاملة ومدى فاعلية جهودها الماضية في الجذب والحصول على احتياجاتها من عاملين أكفاء.
4. ظروف العمل والأجور والمزايا المختلفة التي توفرها مؤسسة ما، تؤثر بلا شك على دوران العمل، وبالتالي على الحاجة إلى الاستقطاب في المستقبل.
5. اتجاه المؤسسة نحو النمو أو الانكماش، فالمؤسسات النامية التي تتوسع في نشاطها، بالذات تلك التي تتوسع بمعدل سريع ستجد نفسها مضطرة للقيام بنشاط استقطابي.
6. طبيعة الوظائف المعروضة وسمعة المؤسسة تستقطب العاملين بسهولة.

ويرى الباحث أنّ عملية الاستقطاب تُعد من أهم الوظائف التي تُناط بها إدارة الموارد البشرية، للعديد من الأسباب منها: أنّ استقطاب واختيار الشخص المناسب ووضعه في المكان المناسب يضمن الإنتاجية العالية، ويجعل أمر تدريبه سهلاً، واستمراره في المؤسسة قائمًا، وتعرضه لإصابات العمل محدودًا، وكذلك الحال فإنّ استقطاب واختيار الشخص المناسب ووضعه في المكان المناسب، يوفر الكثير من الجهود والتكاليف على المؤسسة، وبالتالي فإنّ هذا يُحتم على هذه المؤسسات الاهتمام بعملية الاستقطاب، وذلك من خلال الاستعانة بالخبراء والمستشارين في هذا المجال.

معايير الاستقطاب والتوظيف الأفضل:

إنّ عملية استقطاب الموظفين وتعيينهم يجب أنْ تمر بمراحل متعددة، وتعتبر كل مرحلة منها خطوة أساسية لعملية الاستقطاب والتعيين، وهذه الخطوات تشكل في حد ذاتها، إذا ما تـم تنفيذها بالطريقة الصحيحة، معايير ونماذج للممارسة الجيدة لعمليتي الاستقطاب والتوظيف والتي من خلالها تستطيع المؤسسة من اختيار الأفضل، وهذه الخطوات هي:

1. تخطيط الموارد البشرية: ويتم في هذه المرحلة القيام بعمليـة تحليـل للمـوارد البـشرية الموجودة في المؤسسة والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية والتخطيط للحصول عليها، وتتضمن هذه المرحلة خطوات ضرورية كما بينها لاكهويتا (Lakhotia, 2008) مـن أجـل بنـاء الخطة كالآتي:

أ. تحديد أهداف المؤسسة ودراسة أوضاعها الداخلية والخارجية.

ب. تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كماً ونوعاً (تحديد الطلب).

ج. تقييم الموارد البـشرية الموجـودة فـي المؤسـسة، والمتـوفرة فـي أسـواق العمالـة (تحديد العرض).

هـ. وضع الخطة الهادفة إلى تلبية حاجات المؤسسة من الموارد البشرية.

و. متابعة تنفيذ الخطة والتقييم المستمر لكل عملية يتم انجازها.

وتعتمد المؤسسات عند تخطيط الموارد البشرية على تحليل الوظائف القائمة، والوظائف المستقبلية، مستندةً بذلك إلى الوصف الوظيفي الذي يحدد مواصفات كل وظيفـة ومواصـفات شاغله منها:

أ- أخذ موافقة وتأييد الإدارة العليا على الخطة: مما يعني السير قدماً في تنفيذها، وفي حالة عدم موافقة الإدارة العليا فإنّ جهود إدارة الموارد البشرية تصبح عديمة الفائدة لأن القرارات تبقى مرتبطة بالإدارة العليا (درة والصباغ، 2008).

ب- استقطاب الموارد البشرية: ويتم في هذه الخطوة الإعلان عن حاجة المؤسسة إلى الموارد البشرية سواء كان ذلك بالإعلانات الصحفية أم بأي وسيلة من وسائل الاستقطاب التي تم بحثها والتحدث عنها سابقاً. وهذه العملية تتضمن معايير يجب أن تكون واضحة وقوية لأن قوة الإعلان تؤدي إلى استقطاب الأشخاص الأكثر ذكاءً من الآخرين والأكثر كفاءة ويجب أن تكون أهداف الاستقطاب واضحة ومخطط لها بأعلى المستويات، كما يجب أن تكون العملية رسمية من إدارة المؤسسة، ويجب أن تتنوع مصادر الاستقطاب حيث يمكن استخدام الصحف اليومية، ووكالات التوظيف، والتنسيق مع شؤون الطلبة في الجامعات، واستخدام صحيفة الجامعة للإعلان عن الوظائف الشاغرة، كما يجب إعداد موازنة خاصة بالاستقطاب والتعيين (Lakhotia,2008).

2. الاختيار: عملية الاختيار هي انتقاء أشخاص مؤهلين من بين مجموعة مرشحين أو مستقطبين قادرين على القيام بأعباء الوظيفة حسب الشواغر في المؤسسة، وعليه يجب التركيز على مفهومي الكفاءة والفاعلية في عملية الاختيار لما في ذلك من احتمالات الفشل أو النجاح (درة والصباغ، 2008).

وبناءً على ذلك يجب استخدام وسائل الاختيار التي تحدد ما إذا كان الفرد يمتلك المؤهلات المطلوبة والمعايير التي يتم على أساسها اختيار شخص ما دون غيره. وقد حدد روبنز وكولتر(Robbins & Coulte, 2005) أهم المعايير التي يتم الاعتماد عليها في عملية الاختيار لملء الشواغر، ومنها:

أ. أن تتوافر لدى الفرد المهارات المطلوبة للمؤسسة.

ب. أن يكون من أصحاب الخبرة في مجال الوظيفة.

ج. أن تتم المفاضلة حسب طبيعة مهام الوظيفة مع جنس المتقدم لها إن كان رجلاً أم امـــرأةً وحسب الكفاءة.

د. أن يكون المستوى التعليمي الذي يحمله الموظف المرتقب والذي سيتم اختياره مناسبًا.

هـــ. ملائمة الصفات الشخصية التي يمتلكها لطبيعة العمل.

العوامل المستقطبة للكفاءات:

يشير البدراني (2009) إلى أن العوامل المستقطبة للكفاءات تتألف من قسمين رئيسيين تعملان بشكل متكامل ولا يشترط حدوثهما في نفس الزمن ويمكن لأحدهما العمل بدون وجـــود الأخر.

القسم الأول: استقطاب مضاد للعمليات الطاردة للكفاءات منها:

1. الاستقرار السياسي والتقدم الحضاري الكفيل بتوفير الأجواء الملائمة لتطوير الكفاءات.
2. توفر إمكانيات البحث العلمي بلا حدود مع وجود آليات التنظيم الدقيقة في العمل.
3. انفتاح المجتمعات المتقدمة على العلم والعلماء وبالتالي يعطي هذا الانفتاح شعوراً إيجابياً لدى الكفاءات العلمية بإمكانية تحقيق ذاتها وطموحاتها العلمية.

القسم الثاني: العمليات التكميلية ومنها:

1. ارتفاع معدلات الأجور والمحفزات التي ترصد للكفاءات العلمية في الدول الصناعية المتقدمة مقارنة بتدني المحفزات والأجور لدى الدول النامية.
2. توفر الأجواء العلمية في المجتمعات الصناعية المتقدمة والعمل على زيادة عدد الباحثين في مختلف العلوم والمرافق العلمية.

3. ارتفاع مستوى المعيشة في البلاد المتقدمة عن الدول النامية مع زيادة الطلب على الكفاءات العلمية العالية التأهيل مما يؤدي إلى زيادة فرص العمل المنتج والحياة المستقرة.

ومن عوامل الاستقطاب التي تبنتها واستندت عليها معظم الدراسات والأبحاث فتتمثل في:

1. الريادة العلمية والتكنولوجية للبلدان الجاذبة ومناخ الاستقرار والتقدم الذي تتمتع به هذه البلدان.
2. توفر الثروات المادية الضخمة التي تمكنها من توفير فرص عمل مهمة ومجزية مادياً تشكل إغراءً قوياً للاختصاصيين.
3. إتاحة الفرص لأصحاب الخبرات في مجال البحث العلمي والتجارب التي تثبت كفاءاتهم وتطورها من جهة أخرى، وتفتح أمامهم آفاقا جديدة أوسع وأكثر عطاءً، من جهة أخرى.

ومن غرابة الأمور في الدول العربية أنها رغم تحققها من تأثر اقتصادياتها من نزف أدمغتها نحو الخارج، فإنه على المستوى العملي نلحظ استغناء عن خدماتهم ولا مبالاة من حجم الخسائر الناتجة عن ظاهرة الهجرة، لاجئة في إطار مزيد تكبد الخسائر إلى الاعتماد على كوادر غربية في مشاريعها الكبرى. لذلك فإنهم يحملون الحقيبة من دون عودة، وكأن النخب السياسية العربية الحاكمة والعلماء في خصام مبرر مرضي عنه، تدفع فواتيره الشعوب العربية المستنزفة موسى (2007).

وذكر عمار (2011) أنّ من أهم العوامل الجاذبة للكفاءات العلمية في البلدان المستقبلة؛ ارتفاع مستويات الأجور في الخارج، والتقدم العلمي هو المعيار الأساسي للتوظيف، والاهتمام بتطوير التعليم والبحث العلمي ومنح الحوافز الكافية للبحث والتطوير، ووجود المناخ الملائم للعمل والبحث.

ويرى الباحث انه لا بد من الاستفادة من عوامل الاستقطاب التـي تـستخدمها الـدول المستقطبة للكفاءات العلمية، ومحاولة تطبيق ما يمكن من اجل التخفيف مـن هجـرة العقـول الأردنية وبنفس الوقت استقطاب الكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس من اجل تطـوير العملية التعليمية في جامعاتنا الأردنية، وبالتالي تحقيق التطور والتقدم العلمي في جميع مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والفكرية وغيرها.

ولا ينقصنا كثير من العوامل المستقطبة للكفاءات، إلا أن أهم عامل من وجهة نظـري المتواضعة وهو الإدارة والإرادة السليمة والقوية في مؤسساتنا التعليمية من خلال وضع خطـط إستراتيجية مدروسة بعناية وانّ تكون قابلة للتطبيق مع دعم من الإدارة العليا، ولكن إن لم تتوفر الإدارة والإرادة القوية فلن يكون هناك استقطاب ولا تنمية.

الحوافز والمكافآت والتعويضات للموارد البشرية:

نظام التعويضات والحوافز عبارة عن جميع المكافآت التي يتقاضاها الموظفون مقابـل إنجازهم للأعمال والخدمات داخل المؤسسة، وتشمل التعويضات المالية المباشرة، والتـسهيلات المقدمة في بيئة العمل (أبو شيخة، 2005).

.هناك عدة أسباب تدفع الكفاءات العلمية إلى الهجرة ومنها ضـعف المـردود المـادي لأصحاب الكفاءات العلمية، وانخفاض المستوى المعيشي لهم، وعدم توفير الظـروف الماديـة والاجتماعية التي تؤمن المستوى المناسب لهم للعيش في مجتمعاتهم، وكـذلك وجـود بعـض القوانين والتشريعات التي تربك أصحاب الكفاءات، فضلاً عن البيروقراطيـة والفـساد الإداري وتضييق الحريات على العقول العلمية المبدعة، مما يولد لديهم مـا يـسمى بالـشعور بـالغبن والإحباط (النداوي، 2011).

وهناك من يُرجع أسباب دفع الكفاءات العلمية للهجرة وترك بلدانهم إلى عوامل أخرى منها: الفقر وضيق فرص العمل، وتعسف الإدارة والقوانين في بلدانهم الأصلية. (زرنجي، 2010).

ويرى الفيل (2000) إنّ أهم أسباب هجرة الكفاءات العلمية والخبرات الفنية هي:

أ. ضعف المردود المادي لأصحاب الكفاءات في بلدانهم.

ب. الأجور العالية في بلاد المهجر.

ج. توفر الخدمات الحياتية المختلفة في بلاد المهجر سواء كانت طبية أو اجتماعية.

د. ممارستهم لمهنهم بكل حرية، ويتوفر لهم كل ما يحتاجونه من أدوات وأجهزة ومختبرات تخص مهنهم.

فهناك ارتباط واضح بين الحوافز والمكافآت والتعويضات المقدمة للموارد البشرية وعملية استقطابهم، ولذا لا بد من التعرف على مفهوم الحوافز والمكافآت والتعويضات التي تمنح للموارد البشرية.

يعرف علماء النفس عملية التحفيز بأنها دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين أو إبطائه أو تغيير مساره، وعرف التحفيز بأنه شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين بهدف الوصول إلى تحقق أهداف معينة، وبعبارة أخرى فإنّ التحفيز يعبر عن رغبات أو احتياجات أو تمنيات غير محققة يحاول الفرد العمل على إشباعها، وعندما يقال أنّ على القادة أن يحفزوا مرؤوسيهم على العمل فإنه يقصد أنّ على القائد أنْ يعمل على إشباع بعض هذه الاحتياجات التي يؤدي إشباعها إلى دفع المرؤوسين إلى اتخاذ السلوك المرغوب فيه (العديلي، 1983).

وقد عرّف ماهر (2004) الحوافز على أنها عوامل خارجية تشير الى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل ما، أي أنها تمثل العوائد التي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها.

وتعتبر الحوافز أحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة، تحقيق أهداف الفرد وأهداف المؤسسة وأهداف المجتمع المتمثلة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية (الهيتي، 2005).

وقد بدأ الاهتمام بموضوع الحوافز مع بداية الفكر الإداري ممثلاً بحركة الإدارة العلمية كحركة متكاملة وتطور عبر مراحل الفكر الإداري الحديث وبين عبدالوهاب (1994) أهمية الحوافز تنبع من الأمور التالية:

أ. ازدياد مدة المنافسة بين المؤسسات على الموارد البشرية التي يتلاءم استخدامها مع التطورات الثقافية خاصة التي تتعلق بزيادة قدرة المؤسسات على اجتذاب المهارات اللازمة وحفز العاملين على تطوير قدراتهم ومعارفهم.

ب. غموض مفهوم ومضمون عملية التحفيز؛ لارتباطها بمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية المعقدة والمتشابكة الأمر الذي أدى إلى جذب اهتمام الكثير من الباحثين واعتماد التحفيز موضوعًا لدراساتهم بقصد التوصل إلى فهم كامل للعوامل المؤثرة في نجاحها.

ج. تزايد القيود والتحديات التي تواجه المؤسسات والتي لها تأثير مباشر على كفاءة المؤسسة وقدرتها على البقاء والاستمرار.

د. زيادة حجم المؤسسات وتنوع أنشطتها وميلها إلى الاتجاه الدولي في ممارسة أعمالها جعلها مضطرة في كثير من الأحيان إلى دفع العاملين للانتقال إلى مجتمعات ودول أخرى للعمل،

وقد استهدفت المؤسسات الحوافز المالية والمعنوية أو كلاهما أحد الوسائل لتشجيع وخلق الرغبة لدى من تحتاجهم للعمل خارج أماكن سكناهم.

ويشير العديلي (1983) إلى أنّ عملية التحفيز تحتاج إلى عدة عوامل منها: توجيه سلوك الفرد إلى كيفية اختياره من بين البدائل عند تعددها، وقوة سلوك الفرد بعد اختياره البديل المفضل، استمرار أو تواصل السلوك.

أنواع الحوافز

يبين كل من روبرت وهاكزون، (Robert & Hickson, 1988) أن هناك نوعان من الحوافز، حوافز على المستوى الفردي وحوافز على المستوى الجماعي كالآتي:

1. **الحوافز الفردية:** على الرغم من وجود أنظمة عديدة للحوافز المادية على المستوى الفردي، إلا أنّ جميعها يربط بين أداء الفرد والمكافأة، وتعتبر من أهم خصائص تلك الحوافز تلمس الفرد للعلاقة بين الأداء والمكافأة، ولهذا يعتبر هذا النوع من أكثر الأنواع شيوعًا.

2. **الحوافز الجماعية:** ويكثر تواجد الحوافز على مستوى الجماعة عندما يزداد تعقيد المؤسسة وتتداخل الأعمال إلى الدرجة التي يصعب بها قياس أداء الفرد بدقة، وعندما تؤكد المؤسسة على ضرورة العمل الجماعي والتعاون وتضافر جهود الأفراد من أجل تحقيق نتائج أفضل وفي هذا النوع يحصل كل أفراد المجموعة على حوافز تعتمد على أداء المجموعة ككل حيث تعتمد معظم خطط الحوافز الجماعة على ما تحقق من انجازات وأهداف وأرباح.

ويعتبر من أهم عوامل إنجاح الحوافز الجماعية، حجم المجموعة وتماسكها ووضوح الأهداف، ودرجة الثبات ومدى إدراك الفرد للعلاقة المباشرة بين أدائه وأداء المجموعة، إذ إنه كلما قل حجم المجموعة ازداد تماسكها والعكس بالعكس.

ولإعادة هذه الكفاءات العلمية والخبرات وأعضاء هيئة التدريس يرى الفيل (2000) أنه يجب خلق البيئة المناسبة علمياً ومادياً وخلق جو ديمقراطي يضمن للإنسان حريته واحترام إنسانيته واحترام الرأي الآخر وذلك من خلال ما يلي:

1. دفع مكافآت مالية مغرية لأصحاب الكفاءات العلمية الوطنية والخبرات الفنية.
2. حث الدول النامية على استخدام كفاءاتها العلمية في مشاريع التنمية الوطنية.
3. إنشاء مراكز وطنية وإقليمية للمتفوقين.
4. توفير التسهيلات اللازمة لمتابعة خدمة الكفاءات العائدة، بإعدادها الدوريات وتسهيل النشر، وإعطاء نفقات السفر لإتاحة مشاركة هذه الكفاءات في الحلقات الدراسية والمؤتمرات ذات العلاقة بتخصصات تلك الكفاءات.
5. إن الحل الأمثل والأجدى هو:خلق البيئة العلمية العربية التي تحفز الكفاءات ولا تبدلها، وتفجر الطاقات الفكرية الكامنة لا تخنقها، وتخلق المناخ الملائم للإبداع العلمي والتقني والثقافي بدلا من الاعتماد على استيراد التقنيات، هذه البيئة هي وحدها القادرة على اجتذاب الكفاءات العلمية وحثها على العمل في جو التفاؤل بمستقبل أفضل بعيداً عن الشعور بالقلق والإحباط والكبت الاجتماعي والفكري.
6. تشجيع البحث العلمي ووضع ميزانية كبيرة لتحقيق ذلك وفتح مراكز البحث في الوزارات والمعامل والمصانع.
7. العمل على استقطاب الكفاءات العربية في الخارج للإفادة منها في الحصول على التقنية المتقدمة خاصة الذين عملوا أو يعملون في مؤسسات الدول المتقدمة وذلك من خلال ما يلي:

أ- الإفادة منهم كمستشارين.

ب- الإفادة منهم في وضع الخطط التنموية المستديمة والإفادة من خبـراتهم فـي تنفيـذ هـذه الخطط.

ج- إشراكهم بوضع الخطط السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتأكيد علـى فـضل الـوطن عليهم.

ويرى الباحث أن الوطن يتطلب منا جميعاً خدمات كثيرة، والواجب يدعونا أنْ نقدمها بكل ما نملك من طاقة وجهد، وبكل ما تعلمناه واستوعبناه من علم ومعرفه وتجارب في أي موقع في الوطن العربي وهذا أقل ما يمكن أنْ نقدمه لشعوبنا وأوطاننا لسداد بعض الدين الذي في أعناقنا، ومن هنا يأتي دور الإدارة الجامعية تحسين مستوى الجامعة وترقية مركزها بـين الجامعـات الأخرى المماثلة لتحل في المراكز الأولى في النوعية والاعتمادية والسمعة الأكاديمية، وكـذلك في كيفية توفير الجو العلمي المناسب للكفاءات من أعضاء هيئة التدريس، وتـوفير الظـروف المعيشية المناسبة لهم ودعمهم ماديا بزيادة دخلهم الشهري، والاهتمام بهـم، وإشـراكهم فـي المسؤولية أثناء اتخاذ القرارات لتكون بيئة جاذبة لأعضاء هيئة التدريس لا بيئة طاردة.

ثانياً: الدراسات السابقة:

تناول الباحث في هذا الجزء مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية والتي تتعلق إمـا بشكل مباشر أو غير مباشر بدور إدارة الجامعات الأردنية في استقطاب الكفاءات من أعـضاء هيئة التدريس. واستفاد الباحث من شبكة المعلومـات العالميـة Internet وقواعـد البيانـات المتخصصة مثل قاعدة البيانات في جامعة اليرموك ERIC EBSCO . وتمّ عرض الدراسات السابقة وفقاً للترتيب الزمني بدءاً من الأقدم إلى الأحدث كالآتي:

قامت امابايل (Amabile ،1988) بإجراء دراسة هدفت لوضع نمـوذج تحـدد فيـه العوامل التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على الإبداع في المؤسسات، وقد توصلت إلى أن العوامل ذات التأثير الإيجابي في الإبداع تتعلق بشعور الأفراد بحرية التصرف واهتمام ودعـم الإدارة لهـم، وتشجيعها للأفكار الجيدة، وإدارتها الجيدة للمشروعات التي يتم تنفيذها، وتوفير الوقت الكـافي والموارد المطلوبة، وكذلك الرغبة في التحدي والمنافسة فـي تحقيـق الانجـازات المتميـزة بالإضافة إلى خصائص تتعلق بالمؤسسة نفسها مثل (مناخ العمل السائد، والاهتمـام بالأفكـار الجديدة، وتوقع نجاحها مثل توقع فشلها)، أما العوامل ذات التأثير السلبي على الإبداع فكانت تلك العوامل الخاصة بخصائص المؤسسة (مناخ العمل السائد الذي يفتقر إلى التعاون، وعدم الاهتمام بالإبداع ومكافآته بصورة غير مناسبة)، بالإضافة إلى بعض القيود التي يشعر بها الفـرد مثـل فقدان حرية التصرف أو السيطرة على العمل الذي يقوم به، عدم دعـم المؤسـسة واهتمامهـا، الإدارة الضعيفة للمشروعات الجديدة، عدم ملائمة وعدالة أسلوب التقييم، عدم كفاية المـوارد، ضغط الوقت، عدم الرغبة في التغيير والمخاطرة، علاقات التنافس بين الأفراد بدلاً من التعاون.

وأجرى السمرة (1999) دراسة حول مستقبل الجامعات الأردنية، وقدم مجموعة من المحاور التي ينبغي على إدارة التعليم الجامعي أخذها بعين الاعتبار لتصحيح المسار والتقدم نحو الأمام وتحقيق الإبداع والتميز ومنها:

1- من حيث الأهداف: يجب أن تركز الإدارة الجامعية في أهدافها على إعداد الأفراد للمستقبل وصياغة فلسفة جديدة وتعليم جديد يلبي حاجات الناس، ويقوم بإعدادهم إعداداً تربوياً وتعليمياً مناسباً لثورة التكنولوجيا ويتصدى لمشكلات المستقبل.

2- من حيث محتوى التدريس الجامعي: ينبغي على إدارة الجامعة أن تتنبه بأن المطلوب ليس أي تعليم، بل تعليماً من نوع جديد، يهيئ الفرد والمجتمع لعصر التغير السريع، عصر الثورة التكنولوجية.

3- من حيث الأساليب والوسائل: إن الإدارة الجامعية تحتاج إلى استحداث نظام تعليمي متميز، وإلى أجهزة ثقافية مبدعة تعلم الطالب كيف يتعلم وكيف يختار ما يحتاجه من هذا الكم الهائل من المعرفة، تجعله قادراً على أن يكون متعلماً دائماً ومتدرباً دائماً. كما يتطلب من إدارة الجامعة إعداد الأستاذ الجامعي وتمكينه من مواكبة الانفجار التكنولوجي.

وفي ورقة عمل مقدمة من المصري وآخرون (2000) في ندوة التعليم الجامعي في الأردن بين الواقع والطموح أشارت ورقة العمل إلى ضرورة وجود عنصر المواءمة في التعليم الجامعي، تعاوناً مع المجتمع المحلي، مما ينعكس ذلك بوضوح على طبيعة الطموحات والحلول المقترحة في هذا المجال، وقد تم التركيز على الاهتمام بالأمور التالية:

1- توفير الحوافز، والبيئات العلمية والاجتماعية والاقتصادية التي تساعد على الاحتفاظ بالعقول والكفاءات الوطنية وتقليص ظاهرة هجرتها إلى خارج الوطن.

2- تطوير خدمات التوجيه والإرشاد التربوي والمهني للطلبة في المراحل الدراسية جميعها، واستخدام التقنيات الحديثة في توفير هذه الخدمات.

3- تطوير نظام حديث وشامل لمعلومات الموارد البشرية ليغطي جانبي العرض والطلب، بما يساعد على دعم جهود التخطيط والتوظيف والاستخدام والتوجيه والإرشاد، مع مراعاة استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة لهذا الغرض.

وهدفت دراسة الأشقر (2003) إلى التعرف على درجة قيام الجامعات الحكومية الأردنية لدورها ودرجة استعدادها لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين،وقامت الباحثة بتطوير أداتين: الأداة الأولى لمعرفة درجة قيام الجامعات الحكومية الأردنية لدورها، حيث ضمنت (33) فقرة في صورتها النهائية مقسمة على المجالات الثلاثة، كفاءة التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع كوظائف تسعى الجامعات لتحقيقها، والأداة الثانية لدرجة استعداد الجامعات لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، حيث ضمت (22) فقرة بصورتها النهائية، ولقد قامت الباحثة بالتحقق من صدق الأداتين وذلك من خلال صدق المحتوى عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين، كما قامت بالتحقق من ثبات الأداتين باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار بتوزيع الاستبانتين على عينة تجريبية بلغ عدد أفرادها (15) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وقد أعيد توزيع الاستبانتين بعد مضي أسبوعين على نفس المجموعة وتم حساب معامل الارتباط بطريقة بيرسون للاختبارين الأول والثاني ووجد أنها تساوي (0.89) للأولى و(0.91) للأداة الثانية. وأُجريت الدراسة على عينة الدراسة والبالغ عددهم (215) عميداً ونواب عمداء ورؤساء أقسام في جامعات اليرموك والعلوم والتكنولوجيا والهاشمية، وقد استردت الباحثة (180) إستبانة، أي ما نسبته (83.72%). وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- إن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة قيام الجامعات الحكومية في الأردن بدورها معظمها جاءت بدرجة متوسطة على الوظائف كل وظيفة على حدة، وعلى المقياس مجتمعه.
- إن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى استعداد الجامعات لمواجهة تحديات القرن والواحد والعشرين جاءت بدرجة متوسطة على المقياس مجتمعة .
- أظهرت التحليلات الإحصائية لتقديرات أفراد عينة الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجامعة على مجالين كفاءة التدريس وخدمة المجتمع وذلك لصالح الجامعة الهاشمية.
- لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لدرجة قيام الجامعات الحكومية في الأردن لدورها ولمدى استعدادها لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين وتعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ ، أستاذ مشارك ، أستاذ مساعد).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لدرجة قيام الجامعات الحكومية في الأردن لدورها ولمدى استيعابها لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين تعزى لاختلاف الكلية (كليات العلوم الطبيعية والفيزيائية ، كليات العلوم الإنسانية والاجتماعية).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لأثر متغير المسمى الوظيفي (عميد، نائب عميد، رئيس قسم) على مجال كفاءة التدريس بين رئيس قسم وعميد لصالح العميد، وعلى مجال البحث العلمي بين رئيس قسم ونائب عميد لصالح نائب عميد، وبين نائب عميد وعميد لصالح العميد. كما أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لمتغير المسمى الوظيفي على أداة التحديات بين رئيس قسم وعميد لصالح عميد .

وأجرى ميلر (Miller) المشار إليه في (المفرجي وصالح، 2003) دراسة نظرية حول: كيفية تحفيز رأس المال الفكري في المؤسسات، وقد خلصت الدراسة إلى أنّ وسائل تحفيز رأس المال الفكري هي: توسيع الذكاء من خلال المشاركة في الأفكار، ومنح حرية الرأي، ومناقشتها، وتشجيع الإبداع والابتكار لدى الأفراد، من

خلال توفير المناخ المناسب، وتدريب العاملين على العمل بروح الفريق الواحد، وإشاعة روح التحدي بين العاملين.

وأجرى حمدي (2005) دراسة هدفت إلى توضيح دور تنمية كفاءات الأفراد العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالجزائر في تحقيق الميزة التنافسية، وقد ركزت الدراسة على المورد البشري باعتباره أصل ومحور وهدف مؤدي للقيمة، ومصدر تنافسي ومؤثر بشكل قوي في الحياة الاقتصادية، وقد أوضحت الدراسة كيف تساهم تنمية كفاءات الأفراد بصفة مباشرة في دعم الميزة التنافسية. وقد توصلت الدراسة إلى أنّ تنمية كفاءات الأفراد بصفة إيجابية وكبيرة تساهم في دعم الميزة التافسية، كما توصلت إلى أهمية أصحاب الكفاءات بالنسبة للبنك وأنهم هم الركيزة الأساسية للتنمية والتميز.

وفي دراسة نظرية قدمها روبرت (Robert, 2005) بعنوان: "جامعة عصر المعلومات: هيئة حية مرتكزة على رأس المال الفكري" أشارت النتائج إلى أنّ جامعة عصر المعلومات هي مؤسسة يتم فيها التعامل مع الكادر التعليمي على أنه رأس مال فكري، وعلى أنهم أفراد يتفاعلون مع كافة عناصر البيئة المتمثلة بالمعلومات والمعرفة، والممارسات الصناعية، والطلبة، والزملاء. وأشارت إلى أن القيادة في الجامعة تعمل على خلق جو ملائم للنمو والتفاعل، باعتبار أن رأس المال الفكري وإدارة المعرفة يشكلان تحدياً مثيراً للقادة الراغبين في خلق مؤسسة عصر المعلومات.

وهدفت دراسة هندي وكنان، (Handy & Cnnan, 2007) إلى التأكيد على أهمية أسلوب المقابلة الشخصية في استقطاب واختيار الموارد البشرية الملائمة للعمل في المؤسسات في بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد جاءت نتائج الدراسة لتؤكد على أهمية دور

المؤسسة في استقطاب مواردها البشرية، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسات بعملية انتقاء مواردها البشرية، وتوفير برامج التأهيل الكفيلة بتحقيق أهداف المؤسسة ومنها الميزة التنافسية.

وهدفت دراسة هندي وكنان، (Handy & Cnnan, 2007) إلى التأكيد على أهمية أسلوب المقابلة الشخصية في استقطاب واختيار الموارد البشرية الملائمة للعمل في المؤسسات.

وأجرى حسن (2009) دراسة هدفت إلى التعرف على إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة والتي تكونت من (35) فقرة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. تكونت عينة الدراسة من كافة المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في شركة زينوأ والبالغ عددهم (80). وبعد إجراء التحليل الوصفي للدراسة وتحليل الانحدار لفرضيات الدراسة توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها وجود تأثير ذي دلالة معنوية لكل من استقطاب الموارد البشرية؛ واختيار الموارد البشرية، وتعيين الموارد البشرية على تحقيق ميزتي الكلفة والابتكار.

وأجرى الكساسبة والفاعوري والعميان (2010) دراسة هدفت إلى قياس تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار، والتدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية) في المؤسسة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن، وقياس درجة تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية في بناء مفهوم المؤسسة المتعلمة من خلال جمع المعلومات من جميع العاملين في المجموعة، وقد شملت عينة الدراسة (266) فرداً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين كل من (الاستقطاب، والاختيار، والتدريب والتطوير، والمحافظة

على الموارد البشرية) من جهة، وبناء المؤسسة المتعلمة من جهة أخرى. كما أنّ مستوى تصورات المبحوثين حول معظم أبعاد المؤسسة المتعلمة كبناء الفريق المتعلم، ورعاية التعلم، والاستفادة من الدروس السابقة كان متوسطاً، مما يتطلب ضرورة تعزيز الجهود المبذولة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة لتحسين مستوى تطبيق هذه الأبعاد حتى تتمكن من بناء ذاتها كمؤسسة متعلمة.

وهدفت دراسة ادرالن (Edralin, 2010) إلى تحديد درجة حفز ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الريادة في كبرى الشركات في الفلبين. تكونت عينة الدراسة من (300) موظف يعملون في (11) شركة كبيرة في الفلبين. وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات في عينة الدراسة تطبق العديد من ممارسات الموارد البشرية، وترتبط هذه الممارسات بوظائف إدارة الموارد البشرية. وأنّ كلاً من علاقات العاملين؛ والتدريب والتطوير، الاستقطاب والاختيار تساهم بشكل متساوي إلى حد ما في تحقيق الريادة لعمل هذه الشركات.

وهدفت دراسة الخلايلة (2010) إلى تقصي واقع هجرة الكفاءات العلمية العربية في ما يطلق عليهم هجرة الأدمغة والبحث في أسبابها ونتائجها في الدول العربية، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لبحث مشكلة الدراسة بالإضافة إلى التحليل الإحصائي لبعض الإحصائيات التي تناولت ظاهرة هجرة الكفاءات العربية. وقد خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: هناك مجموعة من الأسباب الكامنة وراء هجرة الكفاءات العلمية لأوطانها من أهمها: المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تعاني منها الدول العربية. وتدني المستوى المعيشي وتدني مستوى العائد المادي لمختلف الكفاءات العلمية والفنية. وتراجع خطط التنمية البشرية والتعليمية وعدم توائمها مع متطلبات سوق العمل. وتدني مستوى الحرية الأكاديمية والديمقراطية في الدول العربية. كما خلصت الدراسة أيضًا إلى أنه يترتب على هجرة

الكفاءات العلمية لخارج أوطانها تدني نسبة الكفاءات المؤهلة في الدول العربية بالإضافة إلى الخسائر المادية المتمثلة في ما تم إنفاقه على تعليم هذه الكفاءات وتدريبها مع عدم القدرة على الإفادة من خبراتهم.

وأجرى شعبان (2011) دراسة هدفت إلى التعرف على دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإدارية (مدير إدارة، مدير دائرة، رئيس قسم، مدير معرض) لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، والبالغ عددهم (120) موظفًا، وأظهرت الدراسة عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة إحصائية بين توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث (البشري والهيكلي والعلاقات) وتحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، لا سيما فيما يتعلق بمجال الجودة المتفوقة، وأنّ الشركة تمتلك مستوى مرتفع للميزة التنافسية، ومن أهم ما أوصت به الدراسة هو ضرورة أنْ تتعامل إدارة الشركة مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها الشركة والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر، والتأكيد على أهميته ودوره في إنجاح الشركة وتحقيق الميزة التنافسية لها.

وأجرت القاعود (2012) دراسة هدفت إلى تقديم تصور مقترح لتحويل هجرة العقول الأردنية إلى مكسب. ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ إعداد أداة المقابلة، وتكوّنت عينة الدراسة من (25) مشاركًا تمّ مقابلة (15) مشاركًا و(10) مشاركين تم التواصل معهم الكترونيًا من خلال البريد الالكتروني، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. من أكثر الدول العربية التي تعاني من هجرة العقول هي مصر والأردن وسوريا ولبنان.

2. من أسباب هجرة العقول من الدول العربية: عدم توفر دعم مالي لهم، الظروف المعيشية، عدم توفر إمكانات بحثية في دولهم، وعدم توفر فرص عمل في دولهم.

3. من أسباب هجرة العقول الأردنية: الظروف المعيشية، تدني الرواتب، عدم توفر فرص البحث العلمي، عدم الرضا الوظيفي، المحسوبية والوساطة، التفرغ العلمي، الإدارة البيروقراطية.

4. أكثر الدول استقطابًا للعقول العربية والأردنية هي أمريكا، كندا، بريطانيا، دول أوروبا، استراليا، الخليج العربي، ويعود لعدة أسباب منها تطور البحث العلمي، والقدرة المالية، وتطور النظام التعليمي في هذه الدول.

5. من الآثار الإيجابية لهجرة العقول الأردنية للخارج، المساهمة في نقل التكنولوجيا والتطورات العلمية إلى الأردن، التحويلات المالية، نقل التراث الحضاري الأردني، إقامة المشاريع الاقتصادية في الأردن.

6. من أهم السبل إلى وقف هجرة العقول الأردنية للخارج: وضع إستراتيجية وطنية لوقف هجرة العقول، وحصر أعداد المهاجرين، واستحداث وزارة أو مديرية عامة تعنى بشؤون المهاجرين، وتوفر ظروف اقتصادية مناسبة للعلماء والمفكرين الأردنيين، وزيادة مخصصات البحث العلمي، وتقديم التسهيلات الحكومية اللازمة لهم، وتطوير النظام السياسي والاجتماعي والتعليمي في الأردن.

7. بلغ عدد أساتذة الجامعات الأردنية الذين تقدموا باستقالات ونهاية العقد وترك العمل والطرد، وإنهاء الخدمة في العام 2008/2007 (776) أستاذًا جامعيًا، وفي العام 2009/2008 بلغ عددهم (809) أستاذًا جامعيًا؛ إذ يلاحظ أنهم في زيادة مستمرة. الملحق (1) يبين فيه عدد المهاجرين الأردنيين من أعضاء هيئة التدريس لعام 2008/2007 وعام 2009/2008 حسب دراسة القاعود، (2012).

تعقيب على الدراسات السابقة

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة يتبين ما يلي:

- بعض الدراسات السابقة هدفت إلى بيان مستقبل الجامعات الأردنية، وتقديم مجموعة من المحاور التي ينبغي على إدارة التعليم الجامعي أخذها بعين الاعتبار لتصحيح المسار والتقدم نحو الأمام وتحقيق الإبداع والتميز؛ كدراسة السمرة (1999).
- بعض الدراسات السابقة هدفت إلى ضرورة وجود عنصر المواءمة في التعليم الجامعي، تعاوناً مع المجتمع المحلي؛ كدراسة المصري وآخرون (2000).
- توصلت دراسة حمدي (2005) إلى أهمية أصحاب الكفاءات وأنهم هم الركيزة الأساسية للتنمية والتميز.
- بعضها هدفت للتعرف على درجة قيام الجامعات الحكومية الأردنية لدورها ودرجة استعدادها لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، كدراسة الأشقر (2003).
- بعضها هدف إلى وضع نموذج تحدد فيه العوامل التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على الإبداع في المؤسسات، كدراسة امابايل (Amabile, 1988).
- بعضها هدف إلى التعرف على كيفية تحفيز رأس المال الفكري في المؤسسات، كدراسة ميلر (Miller) (المشار إليه في المفرجي وصالح، 2003).
- هدفت دراسة روبرت (Robert, 2005) إلى الكشف عن أهمية رأس المال الفكري في الجامعات.
- هدفت دراسة الكساسبة والفاعوري والعميان (2010) إلى قياس تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار، والتدريب والتطوير).

- هدفت دراسة حسن (2009) إلى التعرف على إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية.

- كما هدفت دراسة ادرالن (Edralin, 2010) إلى بيان أن وظائف إدارة الموارد البشرية هي الأكثر توجيهًا لريادة المؤسسة في كبرى الشركات في الفلبين.

- أوصت دراسة شعبان (2011) بضرورة أنْ تتعامل إدارة الشركة مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها الشركة، والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر، والتأكيد على أهميته ودوره في إنجاح الشركة وتحقيق الميزة التنافسية لها.

- وقد خلصت دراسة الخلايلة (2010) لمجموعة من النتائج أهمها: هناك مجموعة من الأسباب الكامنة وراء هجرة الكفاءات العلمية لأوطانها من أهمها: المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تعاني منها الدول العربية.

- هدفت دراسة القاعود (2012) إلى تقديم تصور مقترح لتحويل هجرة العقول الأردنية إلى مكسب، وتبين لدى الباحثة أن هناك أعداد كبيرة من أعضاء هيئة التدريس يهاجرون للبحث عن فرص عمل أفضل.

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث أنها تهتم ببيان أدوار الإدارة الجامعية، وأهمية العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية، كما بينت الدراسات الحجم الهائل من العقول المهاجرة وأسباب الهجرة، ولكن الدراسة الحالية تهتم بالتحديد ببيان دور إدارة الجامعات الأردنية في استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس، وتختلف أيضاً في الفترة الزمنية والمجتمع والعينة والأداة التي استخدمت لأغراض هذه الدراسة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل منهج الدراسة، ووصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، وأداتها، وصدقها، وثباتها، وإجراءاتها، ومتغيراتها، فضلاً عن المعالجة الإحصائية التي تمّ استخدامها للإجابة عن أسئلة الدراسة.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي. وذلك بتوزيع إستبانة على القادة الأكـاديميين في الجامعات الأردنية موضوع الدراسة، وتم الإجابة على سؤال مفتوح في نهاية الاستبانة.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنيـة فـي شـمال الأردن وهي: (جامعة اليرموك، جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، جامعة جـدارا، وجامعـة إربد الأهلية)، والبالغ عددهم (311) قائداً أكاديمياً، منهم: (4) رؤساء جامعـات، و(11) نائـب رئيس، و(44) عميداً، و(30) نائب عميد، و(20) مساعد عميد، و(202) رئيس قسم. والجدول (1) يبين ذلك.

جدول (1)

توزع مجتمع الدراسة من القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في شمال الأردن

الجامعة / المسمى الوظيفي	جامعة اليرموك	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	جامعة جدارا	جامعة إربد الأهلية	المجموع
رئيس جامعة	1	1	1	1	4
نائب الرئيس	3	3	2	3	11
عميد	15	14	8	7	44
نائب عميد	17	12	–	1	30
مساعد عميد	11	9	–	–	20
رئيس قسم	55	110	22	15	202
المجموع	**102**	**149**	**33**	**27**	**311**

عينة الدراسة:

بعد استبعاد عينة الثبات البالغة (30) قائداً أكاديمياً تمّ تطبيق الاستبانة على جميع أفراد الدراسة من القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية: (جامعة اليرموك، جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، جامعة جدارا، وجامعة إربد الأهلية)، حيث تمّ تطبيقها على (281) قائداً أكاديمياً. وتمّ استرجاع (258) إستبانة وبنسبة 91%. والجدول (2) يبين ذلك.

جدول (2)

توزع أفراد عينة الدراسة من القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية حسب المتغيرات المستقلة

	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	217	%84.1
	انثى	41	%15.9
	المجموع	258	%100
المسمى الوظيفي	رئيس جامعة أو نائب رئيس	11	%4.3
	عميد أو نائب عميد	75	%29.1
	رئيس قسم	172	%66.7
	المجموع	258	%100
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	108	%41.9
	أستاذ مشارك	89	%34.5
	أستاذ مساعد	61	%23.6
	المجموع	258	%100
مصدر الشهادة	شهادات من دول عربية	88	%34.1
	شهادات من دول شرقية	39	%15.1
	شهادات من دول غربية	131	%50.8
	المجموع	258	%100
الجامعة	اليرموك	87	%33.7
	العلوم والتكنولوجيا الاردنية	115	%44.6
	جدارا	30	%11.6
	إربد الأهلية	26	%10.1
	المجموع	258	%100
	المجموع	**258**	**%100**

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، تمّ تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) للإطّلاع على آراء القادة الأكاديميين والتعرف على دور إدارة الجامعات الأردنية في استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس، واعتمد الباحث في بنائها على الأدب النظري، والدراسات السابقة ذات العلاقة، وتكونت الاستبانة الأولية من (68) فقرة، توزعت على (6) مجالات هي: المجال المادي، والمجال الإداري، والمجال العلمي، والمجال المعنوي، والمجال الاجتماعي، وآليات الاستقطاب. وتمت الإجابة على فقرات الاستبانة وفقاً لتدريج ليكرت الخماسي (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً). وتمّ وضع سؤال في نهاية الاستبانة حول المقترحات اللازمة للإبقاء على الكفاءات العلمية من أعضاء هيئة التدريس أو استقطابهم. والملحق (2) يبين الأداة بصورتها الأولية.

صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، قام الباحث بعرضها على عدد من المحكمين عددهم (16) محكماً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، وجامعة جدارا، وجامعة اربد الأهلية، وذلك لقراءة فقرات أداة الدراسة، وإبداء ملاحظاتهم عليها من حيث: مدى مناسبة الفقرات لما وضعت له، ودقة الصياغة اللغوية للفقرات، ومدى انتماء الفقرات لمجالاتها، وحذف غير المناسب من الفقرات، واقتراح مجالات أو فقرات مناسبة، وأي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة. والملحق (3) يبين أسماء المحكمين للاستبانة.

وبعد الأخذ بملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم من حيث حذف بعض الفقرات المكررة، وتعديل صياغة بعض الفقرات، ونقل بعضها الآخر إلى مجالات أخرى، وتكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (41) فقرة، بعد حذف 27 فقرة، منها توفير مصادر تكنولوجيا المعلومات، توفير الإمكانيات لأعضاء هيئة التدريس للإطلاع على كل ما هو جديد، تشجيع البحث العلمي، وجميع الفقرات الخاصة بالمجال السادس وهو مجال آليات الاستقطاب، وغيرها، وتوزعت على (5) مجالات هي: مجال الدعم المادي، ومجال البحث العلمي، ومجال التنظيم الإداري، ومجال الدعم المعنوي، والمجال الاجتماعي مع حذف مجال آليات الاستقطاب، وتمّ وضع سؤال مفتوح الإجابة في نهاية الاستبانة حول المقترحات اللازمة للإبقاء على الكفاءات العلمية من أعضاء هيئة التدريس أو استقطابهم. والملحق(4) يبين الإستبانة بصورتها النهائية.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تمّ التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest) بتطبيق الاختبار، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكوّنة من (30) قائداً أكاديمياً، ومن ثم تمّ حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين على أداة الدراسة ككل، حيث تراوح بين (0.81–0.87).

وتمّ أيضاً حساب معامل الثبات لمعرفة معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، إذ تراوح بين (0.71–0.91) والجدول رقم (3) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (3)

معامل إرتباط بيرسون(ثبات الإعادة) ومعامل الاتساق الداخلي(كرونباخ ألفا) للمجالات والدرجة الكلية

المجال	معامل ارتباط بيرسون	معامل كرونباخ ألفا
مجال الدعم المادي	0.81	0.75
مجال البحث العلمي	0.83	0.71
مجال التنظيم الإداري	0.84	0.77
مجال الدعم المعنوي	0.86	0.74
المجال الاجتماعي	0.83	0.72
الدرجة الكلية	0.87	0.91

متغيرات الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على المتغيرات المستقلة والتابعة الآتية:

أولاً – المتغيرات المستقلة الوسيطة وهي:

1. **الجنس**، وله فئتان: ذكر، أنثى.
2. **المسمى الوظيفي**، وله أربعة فئات: رئيس جامعة/ نائب رئيس، عميد كلية/ نائب عميد/ مساعد عميد، رئيس قسم.
3. **الرتبة الأكاديمية**، ولها ثلاث فئات: أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد.
4. **مصدر الشهادة الجامعية**، وله ثلاثة فئات: شهادات من دول عربية، وشهادات من دول شرقية، وشهادات من دول غربية.
5. **الجامعة**، وله أربعة فئات: جامعة اليرموك، وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، وجامعة جدارا، وجامعة إربد الأهلية.

ثانيًا: المتغير التابع وهو: تقدير دور إدارة الجامعات الأردنية في استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر أفراد العينة والذي يعبر عنه بالمتوسطات الحسابية على محاور الدراسة والأداة ككل.

المعيار الإحصائي:

اعتمد الباحث المعيار الإحصائي الآتي لتفسير استجابات أفراد الدراسة، كما يأتي:

- 1.00– أقل من 1.80 بدرجة قليلة جدًا.
- 1.80– أقل من 2.60 بدرجة قليلة.
- 2.60– أقل من 3.40 بدرجة متوسطة.
- 3.40 – أقل من 4.20 بدرجة كبيرة.
- 4.20 – 5.00 بدرجة كبيرة جدًا.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، استخدمت التحليلات الإحصائية الآتية:

1. للإجابة عن السؤال الأول، تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداة الدراسة ومجالاتها.
2. للإجابة عن السؤال الثاني، تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً إلى متغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، والرتبة الأكاديمية، ومصدر الشهادة الجامعية للقائد الأكاديمي، والجامعة. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تمّ استخدام تحليل التباين المتعدد، وتمّ استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية.
3. للإجابة على السؤال الثالث، تمّ حساب التكرارات والنسب المئوية لآراء القادة الأكاديميين، حيث تم دمج الإجابات المتشابهة في فقرة واحدة وحساب تكراراتها، فضلاً عن الإجابات غير المشابهة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي هدفت التعرف على دور إدارة الجامعات الأردنية للإبقاء على الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس واستقطابهم، والتعرف على المقترحات من وجهة نظر القادة الأكاديميين لتعزيز الإبقاء واستقطاب هذه الكفاءات العلمية.

أولاً: نتائج السؤال الأول:" ما دور إدارة الجامعات الأردنية في استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر القادة الأكاديميين؟"

للإجابة عن هذا السؤال تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور إدارة الجامعة الأردنية في استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها، على المجالات وعلى الأداة ككل، والجدول(4) يوضح ذلك.

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور إدارة الجامعة الأردنية في استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية وذلك للمجالات بشكل عام

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	5	المجال الاجتماعي	4.05	0.60	كبيرة
2	1	مجال الدعم المادي	4.03	0.63	كبيرة
2	2	مجال البحث العلمي	4.03	0.59	كبيرة
4	3	مجال التنظيم الإداري	4.00	0.56	كبيرة
5	4	مجال الدعم المعنوي	3.98	0.64	كبيرة
		الدرجة الكلية	4.01	0.50	كبيرة

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.98-4.05)، وبانحرافات معيارية تتراوح ما بين(0.56-0.64)، حيث جاء المجال الاجتماعي في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.05) وبانحراف معياري (0.60) وبدرجة تقدير كبيرة، بينما جاء مجال الدعم المالي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.03) وبانحراف معياري

(0.63) وبدرجة تقدير كبيرة، ومجال البحث العلمي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.03) وبانحراف معياري (0.59) وبدرجة تقدير كبيرة، ومجال التنظيم الاداري في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.00) وبانحراف معياري (0.56) وبدرجة تقدير كبيرة، بينما جاء مجال الدعم المعنوي في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.98) وبانحراف معياري (0.64) وبدرجة تقدير كبيرة ، وبلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.01) وبانحراف معياري (0.50) وبدرجة تقدير كبيرة.

وقد تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حده، حيث كانت على النحو التالي:

1. مجال الدعم المادي:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الدعم المادي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	تحسين مستوى الدخل لأعضاء هيئة التدريس	4.36	0.84	كبيرة جدا
2	2	توفير التسهيلات والتجهيزات والمختبرات التعلمية والبحثية	4.22	0.83	كبيرة جدا
3	3	منح مكافآت مالية لأعضاء هيئة التدريس وربطها بمستوى الأداء وجودته	4.18	1.01	كبيرة
4	5	تغطية نفقات السفر والإقامة لحضور المؤتمرات العلمية المتخصصة لأعضاء هيئة التدريس	4.06	0.98	كبيرة
5	4	تخصص الجامعة نسبة كافية من ميزانيتها المالية لدعم البحث العلمي	3.98	0.97	كبيرة
6	7	تمنح الجامعة عضو هيئة التدريس مكافأة مالية مناسبة لقاء قيامه بالأعمال الإضافية	3.84	1.05	كبيرة
7	8	تقديم الحوافز التشجيعية (التسهيلات الضريبية) لأعضاء هيئة التدريس	3.79	1.30	كبيرة
8	6	منح قرض إسكان لعضو هيئة التدريس بدون فوائد بعد التثبيت في الخدمة الجامعية	3.78	1.25	كبيرة
مجال الدعم المادي			4.03	0.63	كبيرة

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.78- 4.36)، وبانحرافات معيارية تتراوح ما بين(0.83-1.30)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تحسين مستوى الدخل لأعضاء هيئة التدريس" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.36) وبانحراف معياري (0.84) وبدرجة تقدير كبيرة جدا، بينما جاءت الفقرة رقم (6) ونصها "منح قرض إسكان لعضو هيئة التدريس بدون فوائد بعد التثبيت في الخدمة الجامعية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.78) وبانحراف معياري (1.25) وبدرجة تقدير كبيرة. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الدعم المادي ككل (4.03) وبانحراف معياري (0.63) وبدرجة تقدير كبيرة، ويلاحظ أن جميع الفقرات حصلت على تقديرات كبيرة ما عدا فقرتان حصلتا على تقدير كبيرة جداً، وهما: تحسين مستوى الدخل لأعضاء هيئة التدريس، و توفير التسهيلات والتجهيزات والمختبرات التعلمية والبحثية.

2. مجال البحث العلمي:

جدول (6)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال البحث العلمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	9	تشجيع الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس	4.30	0.84	كبيرة جداً
2	10	دعم وتمويل الإنتاج العلمي والبحثي لأعضاء هيئة التدريس	4.14	0.95	كبيرة
3	11	توفير المناخ الملائم لإمكانية البحث العلمي	4.06	0.98	كبيرة
4	12	تنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيا لمواكبة التطور العلمي	3.98	0.95	كبيرة
5	14	تسهيل نشر أبحاث أعضاء هيئة التدريس	3.86	1.16	كبيرة
6	13	تشجيع الزيارات العلمية لأعضاء هيئة التدريس لتبادل الخبرات مع الجامعات الأردنية الأخرى والجامعات العربية والأجنبية	3.81	1.12	كبيرة
مجال البحث العلمي			4.03	0.59	كبيرة

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.81– 4.30)، وبانحرافات معيارية تتراوح ما بين(0.84–1.16)، حيث جاءت الفقرة رقم (9) والتي تنص على "تشجيع الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.30) وبانحراف معياري (0.84) وبدرجة تقدير كبيرة جدا، بينما جاءت الفقرة رقم (13) ونصها "تشجيع الزيارات العلمية لأعضاء هيئة التدريس لتبادل الخبرات مع الجامعات الأردنية الأخرى والجامعات العربية والأجنبية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.81) وبانحراف معياري (1.12) وبدرجة تقدير كبيرة. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال البحث العلمي ككل (4.03) وبانحراف معياري (0.59) وبدرجة تقدير كبيرة، ويلاحظ أن جميع الفقرات حصلت على تقديرات كبيرة ما عدا فقرة واحدة حصلت على تقدير كبيرة جداً وهي تشجيع الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس.

3. مجال التنظيم الإداري:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التنظيم الإداري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	19	المرونة في تقديم إجازات التفرغ العلمي والإيفاد لأعضاء هيئة التدريس	4.26	0.94	كبيرة جدا
2	15	تسهيل سفر أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في الندوات والمؤتمرات الدولية	4.16	1.01	كبيرة
3	21	اختيار أعضاء هيئة التدريس وفق أسس عادلة وواضحة	4.09	0.88	كبيرة
4	25	توفر الجامعة هيكلا تنظيميا يسهل عملية الاتصال الإداري	4.04	0.95	كبيرة
5	22	التركيز على استثمار الطاقات الفكرية الكامنة لدى أعضاء هيئة التدريس	4.03	0.98	كبيرة
6	26	اعتماد أسس كفؤة وعادلة في تسلم المناصب الإدارية	4.00	0.96	كبيرة

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
كبيرة	1.06	3.99	تفعيل آليات مكافحة الفساد الإداري والمحسوبية	16	7
كبيرة	1.00	3.98	التخفيف من البيروقراطية في المعاملات الإدارية داخل الجامعة لإزالة التشوهات الإدارية	18	8
كبيرة	1.10	3.93	التحاور مع أعضاء هيئة التدريس حول خطط الحوافز والمكافآت التي تعمل على تعزيز استمرارهم في الجامعة	24	9
كبيرة	1.08	3.90	تحرص إدارة الجامعة على عقد لقاءات دورية (فصلية، سنوية) بين أعضاء هيئة التدريس ورئيس الجامعة لمراجعة الإستراتيجية الإدارية الخاصة بها	17	10
كبيرة	1.05	3.89	دعم التعاون بين الكفاءات الأردنية والعربية والأجنبية في المجال الأكاديمي ومجال خدمة المجتمع	23	11
كبيرة	1.31	3.72	إنشاء مجمع إداري متكامل داخل الجامعة يقوم على خدمة أعضاء هيئة التدريس مجانا أو بأجر رمزي (دراي كلين، مخيطة، صالون...)	20	12
كبيرة	**0.56**	**4.00**	**مجال التنظيم الإداري**		

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.72- 4.26)، وبانحرافات معيارية تتراوح ما بين(0.88-1.31)، حيث جاءت الفقرة رقم (19) والتي تنص على "المرونة في تقديم إجازات التفرغ العلمي والإيفاد لأعضاء هيئة التدريس" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.26) وبانحراف معياري (0.94) وبدرجة تقدير كبيرة جداً. بينما جاءت الفقرة رقم (20) ونصها "إنشاء مجمع إداري متكامل داخل الجامعة يقوم على خدمة أعضاء هيئة التدريس مجانا أو بأجر رمزي مثل (دراي كلين، مخيطة، صالون) " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.72) وبانحراف معياري (1.31) وبدرجة تقدير كبيرة. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال التنظيم الإداري ككل (4.00) وبانحراف معياري (0.56) وبدرجة تقدير كبيرة، ويلاحظ أن جميع الفقرات حصلت على تقديرات كبيرة ما عدا فقرة واحدة حصلت على تقدير كبيرة جداً وهي المرونة في تقديم إجازات التفرغ العلمي والإيفاد لأعضاء هيئة التدريس.

4. مجال الدعم المعنوي:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الدعم المعنوي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	28	العدالة في المعاملة بين أعضاء هيئة التدريس	4.15	0.92	كبيرة
2	29	تقدير واحترام أعضاء هيئة التدريس من قبل الإدارة الجامعية	4.13	0.85	كبيرة
3	30	وضع الكفاءات العلمية من أعضاء هيئة التدريس في مكانها الوظيفي المناسب	4.04	0.99	كبيرة
4	32	الإفادة من خبرات أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطط التنموية وتنفيذها على مستوى الجامعات أو الدولة	3.94	1.05	كبيرة
5	31	إعطاء الفرصة للكفاءات من أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في مناصب حكومية مختلفة	3.90	1.09	كبيرة
5	34	توفير وسائل الرفاهية لأعضاء هيئة التدريس سواء من تجديد أثاث المكاتب أو وضع مكيفات وغيرها	3.90	1.13	كبيرة
7	27	تقديم الإعفاءات الجمركية للأساتذة من أعضاء هيئة التدريس	3.88	1.38	كبيرة
7	33	تعزيز الحس بالمسؤولية لدى أعضاء هيئة التدريس تجاه الجامعة من خلال إشراكهم في إدارتها	3.88	1.07	كبيرة
		مجال الدعم المعنوي	3.98	0.64	كبيرة

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.88- 4.15)، وبانحرافات معيارية تتراوح ما بين(0.85-1.38)، حيث جاءت الفقرة رقم (28) والتي تنص على "العدالة في المعاملة بين أعضاء هيئة التدريس" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.15) وبانحراف معياري (0.92) وبدرجة تقدير كبيرة. بينما جاءت الفقرتان رقم (27 و33) ونصهما "تقديم الإعفاءات الجمركية للأساتذة من أعضاء هيئة التدريس" و"تعزيز الحس

بالمسؤولية لدى أعضاء هيئة التدريس تجاه الجامعة من خلال اشراكهم في إدارتها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.88) وبانحراف معياري (1.38) و(1.07) على التوالي وبدرجة تقدير كبيرة. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الدعم المعنوي ككل (3.98) وبانحراف معياري (0.64) وبدرجة تقدير كبيرة، ويلاحظ أن جميع الفقرات حصلت على تقديرات كبيرة.

5. المجال الاجتماعي:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الاجتماعي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	37	تهيئ الجامعة لعضو هيئة التدريس فرص التفاعل مع مؤسسات المجتمع المحلي	4.21	0.97	كبيرة جدا
2	35	تطوير النظم التعليمية في الجامعات بحيث تتناسب مع الاحتياجات الوطنية	4.17	0.99	كبيرة
3	38	تشارك الجامعة عضو هيئة التدريس في المناسبات الاجتماعية	4.09	0.91	كبيرة
4	39	تحرص الجامعة على تأكيد احترام قيم النزاهة وأخلاقيات العمل بين أعضاء هيئة التدريس	4.08	0.84	كبيرة
5	36	تعزيز الحس الوطني وروح الانتماء لدى أعضاء هيئة التدريس من خلال الورش والندوات	4.03	0.94	كبيرة
6	40	توفر الجامعة الجو المناسب لبناء علاقة إنسانية إيجابية بين أعضاء هيئة التدريس	3.97	0.99	كبيرة
7	41	تساعد الجامعة عضو هيئة التدريس في حل مشكلاته الاجتماعية التي تعترضه	3.79	1.17	كبيرة
		المجال الاجتماعي	**4.05**	**0.60**	**كبيرة**

يبين الجدول (9) أنّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.79- 4.21)، وبانحرافات معيارية تتراوح ما بين(0.84-1.17)، حيث جاءت الفقرة رقم (37) والتي تنص على "تهيئ الجامعة لعضو هيئة التدريس فرص التفاعل مع مؤسسات المجتمع المحلي" في

المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.21) وبانحراف معياري (0.97) وبدرجة تقدير كبيرة جدا. بينما جاءت الفقرة رقم (41) ونصها "تساعد الجامعة عضو هيئة التدريس في حل مشكلاته الاجتماعية التي تعترضه" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.79) وبانحراف معياري (1.17) وبدرجة تقدير كبيرة. وبلغ المتوسط الحسابي للمجال الاجتماعي ككل (4.05) وبانحراف معياري (0.60) وبدرجة تقدير كبيرة ، ويلاحظ أن جميع الفقرات حصلت على تقديرات كبيرة ما عدا فقرة واحدة حصلت على تقدير كبيرة جداً وهي تهيئ الجامعة لعضو هيئة التدريس فرص التفاعل مع مؤسسات المجتمع المحلي.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) لدرجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدور إدارة الجامعات الأردنية في استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات: الجنس، والمسمى الوظيفي، والرتبة الأكاديمية، ومصدر الشهادة الجامعية لعضو هيئة التدريس، والجامعة؟"

للإجابة عن هذا السؤال تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدور إدارة الجامعات الأردنية في استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس حسب متغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، والرتبة الأكاديمية، ومصدر الشهادة الجامعية، والجامعة، والجدول (10) يبين ذلك.

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدور إدارة الجامعات الأردنية في استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس حسب متغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، والرتبة الأكاديمية، ومصدر الشهادة الجامعية، والجامعة

			مجال الدعم المادي	مجال البحث العلمي	مجال التنظيم الإداري	مجال الدعم المعنوي	المجال الاجتماعي	الدرجة الكلية
الجنس	ذكر	س	4.02	4.04	3.98	3.97	4.02	4.00
		ع	0.63	0.58	0.56	0.67	0.61	0.51
	أنثى	س	4.08	3.96	4.09	4.01	4.17	4.07
		ع	0.62	0.62	0.53	0.49	0.53	0.44
المسمى الوظيفي	رئيس جامعة أو نائب رئيس	س	3.57	4.03	3.65	3.65	3.84	3.72
		ع	0.70	0.66	0.78	0.85	0.77	0.62
	عميد أو نائب عميد	س	3.96	4.02	3.95	3.91	4.00	3.96
		ع	0.70	0.68	0.61	0.72	0.68	0.61
	رئيس قسم	س	4.09	4.03	4.04	4.02	4.08	4.05
		ع	0.58	0.54	0.51	.58	0.55	0.43
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	س	3.92	3.96	3.88	3.88	3.96	3.91
		ع	0.68	0.63	0.56	0.67	0.61	0.53
	أستاذ مشارك	س	4.12	4.08	4.10	4.12	4.14	4.11
		ع	0.49	0.53	0.48	.53	0.54	0.40
	أستاذ مساعد	س	4.09	4.06	4.06	3.93	4.07	4.04
		ع	0.69	0.58	0.62	0.71	0.64	0.54
مصدر الشهادة	شهادات من دول عربية	س	4.06	4.05	4.03	3.91	4.09	4.03
		ع	0.57	0.55	0.58	0.68	0.58	0.49
	شهادات من دول شرقية	س	4.19	4.03	4.09	4.17	4.13	4.12
		ع	0.53	0.60	0.47	0.46	0.46	0.39
	شهادات من دول غربية	س	3.95	4.01	3.95	3.96	3.99	3.97
		ع	0.69	0.61	0.56	0.65	0.64	0.53
الجامعة	اليرموك	س	4.09	3.99	4.03	3.96	4.02	4.02
		ع	0.60	0.61	0.53	0.65	0.61	0.48
	العلوم والتكنولوجيا	س	4.02	4.06	3.98	4.02	4.03	4.02
		ع	0.54	0.49	0.47	0.54	0.55	0.41
	جدارا	س	4.05	4.02	4.17	4.02	4.25	4.11
		ع	0.79	0.78	0.51	0.61	0.50	0.55
	اربد الأهلية	س	3.81	4.06	3.74	3.79	3.97	3.85
		ع	0.81	0.61	0.86	0.95	0.81	0.76

س= المتوسط الحسابي ع=الانحراف المعياري

يبين الجدول (10) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدور إدارة الجامعات الأردنية في استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، والرتبة الأكاديمية، ومصدر الشهادة الجامعية، والجامعة.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الخماسي المتعدد على المجالات جدول (11) وتحليل الخماسي للأداة ككل جدول (12).

جدول (11)

تحليل التباين الخماسي المتعدد لأثر الجنس، والمسمى الوظيفي، والرتبة الأكاديمية، ومصدر الشهادة الجامعية، والجامعة على مجالات درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدور إدارة الجامعات الأردنية في استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	مجال الدعم المادي	0.000	1	0.000	0.001	0.976
هوتلنج=.026	مجال البحث العلمي	0.486	1	0.486	1.389	0.240
ح=.288	مجال التنظيم الإداري	0.140	1	0.140	0.474	0.492
	مجال الدعم المعنوي	0.035	1	0.035	0.086	0.770
	المجال الاجتماعي	0.470	1	0.470	1.323	0.251
المسمى الوظيفي	مجال الدعم المادي	1.076	2	0.538	1.395	0.250
ويلكس=.974	مجال البحث العلمي	0.074	2	0.037	0.106	0.900
ح=.766	مجال التنظيم الإداري	0.604	2	0.302	1.019	0.362
	مجال الدعم المعنوي	0.651	2	0.325	0.811	0.446
	المجال الاجتماعي	0.445	2	0.222	0.626	0.535
الرتبة الأكاديمية	مجال الدعم المادي	0.702	2	0.351	0.911	0.404
ويلكس=.962	مجال البحث العلمي	1.091	2	0.546	1.560	0.212
ح=.486	مجال التنظيم الإداري	1.311	2	0.656	2.213	0.112
	مجال الدعم المعنوي	1.886	2	0.943	2.350	0.098
	المجال الاجتماعي	0.801	2	0.400	1.127	0.326
مصدر الشهادة	مجال الدعم المادي	1.160	2	0.580	1.504	0.224
ويلكس=.949	مجال البحث العلمي	0.108	2	0.054	0.155	0.857
ح=.228	مجال التنظيم الإداري	0.159	2	0.080	0.269	0.765

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	مجال الدعم المعنوي	1.647	2	0.823	2.052	0.131
	المجال الاجتماعي	0.062	2	0.031	0.088	0.916
الجامعة	مجال الدعم المادي	1.644	3	0.548	1.421	0.237
ويلكس=898.	مجال البحث العلمي	0.538	3	0.179	0.513	0.674
ح=034.	مجال التنظيم الإداري	2.453	3	0.818	2.760	0.043
	مجال الدعم المعنوي	0.929	3	0.310	0.771	0.511
	المجال الاجتماعي	1.338	3	0.446	1.256	0.290
الخطأ	مجال الدعم المادي	95.251	247	0.386		
	مجال البحث العلمي	86.399	247	0.350		
	مجال التنظيم الإداري	73.187	247	0.296		
	مجال الدعم المعنوي	99.125	247	0.401		
	المجال الاجتماعي	87.714	247	0.355		
الكلي	مجال الدعم المادي	102.029	257			
	مجال البحث العلمي	88.272	257			
	مجال التنظيم الإداري	79.486	257			
	مجال الدعم المعنوي	105.764	257			
	المجال الاجتماعي	91.694	257			

يتبين من الجدول (11) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05) تعزى لأثر متغير الجنس في جميع المجالات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05) تعزى لأثر متغير المسمى الوظيفي في جميع المجالات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05) تعزى لأثر متغير الرتبة الأكاديمية في جميع المجالات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05) تعزى لأثر متغير مصدر الشهادة في جميع المجالات.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر متغير الجامعة في جميع المجالات. باستثناء مجال التنظيم الإداري، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (13).

جدول (12)

تحليل التباين الخماسي لأثر الجنس، والمسمى الوظيفي، والرتبة الأكاديمية، ومصدر الشهادة الجامعية، والجامعة على درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدور إدارة الجامعات الأردنية في استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.027	1	0.027	0.111	0.739
المسمى الوظيفي	0.455	2	0.228	0.931	0.395
الرتبة الأكاديمية	1.020	2	0.510	2.087	0.126
مصدر الشهادة	0.269	2	0.135	0.551	0.577
الجامعة	0.899	3	0.300	1.225	0.301
الخطأ	60.377	247	0.244		
الكلي	64.229	257			

يتبين من الجدول (12) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر متغير الجنس، حيث بلغت قيمة ف 0.111 وبدلالة إحصائية بلغت 0.739.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر متغير المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة ف 0.931 وبدلالة إحصائية بلغت 0.395.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر متغير الرتبة الأكاديمية، حيث بلغت قيمة ف 2.087 وبدلالة إحصائية بلغت 0.126.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05) تعزى لأثر متغير مصدر الشهادة، حيث بلغت قيمة ف 0.551 وبدلالة إحصائية بلغت 0.577.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05) تعزى لأثر متغير الجامعة، حيث بلغت قيمة ف 1.225 وبدلالة إحصائية بلغت 0.301.

جدول (13)

المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر الجامعة على مجال التنظيم الإداري

	المتوسط الحسابي	اليرموك	العلوم والتكنولوجيا	جدارا	اربد الأهلية
اليرموك	4.03				
العلوم والتكنولوجيا	3.99	0.04			
جدارا	4.17	0.14	0.18		
اربد الأهلية	3.74	0.29	0.25	*0.43	

* دالة عند مستوى الدلالة (α = 0.05).

يتبين من الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = 0.05) بين جامعتي جدارا وإربد الأهلية، وجاءت الفروق لصالح جامعة جدارا.

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث: "ما المقترحات التي يمكن أن تُسهم في المحافظة على الكفاءات العلمية من أعضاء هيئة التدريس واستقطابهم من وجهة نظر القادة الأكاديميين؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تمّ حساب التكرارات والنسب المئوية، لاستجابات القادة الأكاديميين حول المقترحات التي يمكن أنْ تُسهم في المحافظة على الكفاءات العلمية من أعضاء هيئة التدريس واستقطابهم، وقد استجاب على هذا السؤال(175) قائد أكاديمي من أصل (258) قائد أكاديمي وبنسبة مئوية 67%، حيث تم دمج

الاستجابات المتشابهة معاً، في استجابة واحدة، مع حساب تكراراتها ونسبها المئوية، ولتحديد درجة الاستجابة، تمّ استخدام المعيار الآتي:

1. النسبة المئوية 55% فما فوق بدرجة كبيرة جداً.
2. النسبة المئوية اقل من 55% إلى 40% بدرجة كبيرة.
3. النسبة المئوية اقل من 40% إلى 25% بدرجة متوسطة.
4. النسبة المئوية أقل من 25% إلى 10% بدرجة قليلة.
5. النسبة المئوية أقل من 10% بدرجة قليلة جداً.

وقد حصل الباحث على (21) مقترح، يمكن أنْ تساهم في المحافظة على الكفاءات العلمية من أعضاء هيئة التدريس واستقطابهم، والجدول(14) يبين ذلك.

جدول(14)

التكرارات والنسب المئوية للمقترحات التي يمكن أنْ تساهم في المحافظة على الكفاءات العلمية من أعضاء هيئة التدريس واستقطابهم من وجهة نظر القادة الأكاديميين (ن= 175)

الرتبة	نص الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية	الدرجة
1	زيادة رواتب أعضاء هيئة التدريس	117	%67	كبيرة جداً
2	منح حوافز مادية ومعنوية لأعضاء هيئة التدريس حسب كفاءاتهم	107	%61	كبيرة جداً
3	دعم البحث العلمي ماديًا وتقديم التسهيلات اللازمة لإجراء البحوث العلمية، كتخفيض النصاب التدريسي لأعضاء هيئة التدريسي. وتوفير الحرية الأكاديمية لهم	98	%56	كبيرة جداً
4	البعد عن المحسوبية والواسطة في التعيين والترقيات، ومحاربة الفساد.	92	%53	كبيرة
5	اعتماد أسس ومعايير عادلة في تسلم المناصب الإدارية	89	%51	كبيرة
6	توفير جو من العدالة وتكافؤ الفرص والتنافس الشريف	81	%46	كبيرة
7	تقدير وتكريم الإنجاز، والعدالة في التعامل	80	%46	كبيرة
8	تقديم التسهيلات لأعضاء هيئة التدريس لحضور المؤتمرات العلمية في خارج الوطن	69	%39	متوسطة
9	تسهيل إجراءات الترقية لأعضاء هيئة التدريس.	65	%37	متوسطة
10	منح امتيازات إضافية للعاملين كسيارة بدون جمرك ولمرة واحدة، وإنشاء صندوق ادخار، ومنح مكافأة نهاية الخدمة.	52	%30	متوسطة
11	استثمار الطاقات الفكرية لدى أعضاء هيئة التدريس	50	%29	متوسطة

الرتبة	نص الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية	الدرجة
12	الموازنة بين الرواتب في الجامعات داخل الوطن مع نظيراتها في الخارج، أو بما يتناسب ومستوى المعيشة في الوطن.	47	%27	متوسطة
13	إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرارات في الجامعة	47	%27	متوسطة
14	تثبيت أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، وتحقيق الأمن الوظيفي لهم.	43	%25	متوسطة
15	زيادة سنوات التفرغ العلمي لأعضاء هيئة التدريس، وتسهيل إجراءات الحصول عليها.	43	%25	متوسطة
16	توفير فرص التواصل العلمي لأعضاء هيئة التدريس مع الجامعات الأخرى داخل الوطن وخارجه	31	%18	قليلة
17	توفير المرافق اللازمة لتسهيل حياة أعضاء هيئة التدريس، كالمراكز الصحية، والمدارس النموذجية الحقيقية.	31	%18	قليلة
18	توفير المختبرات العلمية المجهزة	31	%18	قليلة
19	الاهتمام بالبيئة الجامعية والطلاب	31	%18	قليلة
20	تشجيع فرق العمل البحثية	25	%14	قليلة
21	دعم الجامعات حكوميًا لكي تستطيع جذب واستقطاب أعضاء هيئة التدريس.	9	%5	قليلة جدا

يتبين من الجدول (14) أن أبرز المقترحات التي يمكن أن تُسهم في المحافظة على الكفاءات العلمية من أعضاء هيئة التدريس واستقطابهم هي: زيادة رواتب أعضاء هيئة التدريس، وقد جاءت في المرتبة الأولى، وحصلت على (117) تكرارًا، وبنسبة مئوية مقدارها (67%) وبدرجة كبيرة جداً، وجاءت الفقرة التي تنص على: "منح حوافز مادية ومعنوية لأعضاء هيئة التدريس حسب كفاءاتهم" والفقرة " دعم البحث العلمي ماديًا وتقديم التسهيلات اللازمة لإجراء البحوث العلمية، كتخفيض النصاب التدريسي لأعضاء هيئة التدريسي، وتوفير الحرية الأكاديمية لهم " بنفس الدرجة كبيرة جداً وبنسبة مئوية مقدارها (61%)،(56%) على التوالي، في حين جاءت الفقرات التي تنص على:" البعد عن المحسوبية والواسطة في التعيين والترقيات، ومحاربة الفساد"، "اعتماد أسس ومعايير عادلة في تسلم المناصب الإدارية"، "توفير جو من العدالة وتكافؤ الفرص والتنافس الشريف"، "تقدير وتكريم الإنجاز، والعدالة في التعامل" بدرجة كبيرة وبنسب

مئوية 53%، 51%، 46%، 46% على التوالي، في حين جاءت الفقرات التي تنص على: "تقديم التسهيلات لأعضاء هيئة التدريس لحضور المؤتمرات العلمية في خارج الوطن"، "تسهيل إجراءات الترقية لأعضاء هيئة التدريس"، "منح امتيازات إضافية للعاملين كسيارة بدون جمرك ولمرة واحدة، وإنشاء صندوق ادخار، ومنح مكافأة نهاية الخدمة"، "استثمار الطاقات الفكرية لدى أعضاء هيئة التدريس"، " الموازنة بين الرواتب في الجامعات داخل الوطن مع نظيراتها في الخارج، أو بما يتناسب ومستوى المعيشة في الوطن"، "إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرارات في الجامعة"، "تثبيت أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، وتحقيق الأمن الوظيفي لهم"، "زيادة سنوات التفرغ العلمي لأعضاء هيئة التدريس، وتسهيل إجراءات الحصول عليها" بدرجة متوسطه وبنسب مئوية 39%، 37%، 30%، 29%، 27%، 27%، 25%، 25%، وعلى التوالي. في حين جاءت الفقرات التي تنص على: "توفير فرص التواصل العلمي لأعضاء هيئة التدريس مع الجامعات الأخرى داخل الوطن وخارجه"، "توفير المرافق اللازمة لتسهيل حياة أعضاء هيئة التدريس، كالمراكز الصحية، والمدارس النموذجية الحقيقية"، " توفير المختبرات العلمية المجهزة"، "الاهتمام بالبيئة الجامعية والطلاب "، "تشجيع فرق العمل البحثية" بدرجة قليلة وبنسب مئوية 18%، 18%، 18%، 18%، 14%، وعلى التوالي. في حين جاءت الفقرة التي تنص على: "دعم الجامعات حكوميًا لكي تستطيع جذب واستقطاب أعضاء هيئة التدريس" قد حصلت على (9) تكرارات وبنسبة مئوية بلغت (5%)، وبدرجة قليلة جداً.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة، والتي هدفت إلى التعرف على دور إدارة الجامعات الأردنية للإبقاء على الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس واستقطابهم، والتعرف على المقترحات من وجهة نظر القادة الأكاديميين لتعزيز الإبقاء واستقطاب هذه الكفاءات العلمية، كما تضمن هذا الفصل أبرز التوصيات التي قدمها الباحث بناءً على نتائج الدراسة.

أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول: "ما دور إدارة الجامعات الأردنية في استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر القادة الأكاديميين؟"

أظهرت نتائج الدراسة، أنّ درجة التقدير لدور إدارة الجامعات الأردنية في استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر القادة الأكاديميين على الأداة ككل وفي جميع المجالات هي كبيرة، وقد حصلت على متوسط حسابي بلغ (4.01). حيث جاء المجال الاجتماعي بالمرتبة الأولى، حيث حصل على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.05) وبدرجة كبيرة، وجاء مَجاليْ الدعم المادي والبحث العلمي بالمرتبة الثانية، حيث حصلا على متوسط حسابي بلغ (4.03)، وبدرجة كبيرة، تلاها في المرتبة الرابعة مجال التنظيم الإداري حيث حصل على متوسط حسابي بلغ (4.00) وبدرجة كبيرة، في حين جاء مجال الدعم المعنوي في المرتبة الخامسة والأخيرة حيث حصل على متوسط حسابي بلغ (3.98) وبدرجة كبيرة أيضاً.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى الرؤية الكبيرة التي يمتلكها القادة الأكاديميون، فهم يمتلكون ويعرفون ما يلائم أصحاب الكفاءات، ويعرفون بحكم موقعهم أهم الأمور التي تعمل على جذب واستقطاب أصحاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس. كما تعزى هذه النتيجة إلى أهمية الموارد البشرية باعتبارهم العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة

فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارة المؤسسة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه زحلان (2001) في أنّ أهمية الإدارة تظهر من خلال دورها في حسن استثمار الموارد البشرية والمادية داخل الجامعات بشكل مستمر؛ لأنها أساس استمرار الجامعات، وأساس سعيها نحو المنافسة. كما تتفق مع قراعين (2000) عندما اعتبر دراسة المشكلات التي تواجه عضو هيئة التدريس بالجامعة ضرورة ملحة لأنّ المشكلات ليست سبباً في تعطيل الإبداع وإعاقة تحقيق الأهداف وإضعاف الإنتاجية فقط، وإنما هي غالباً ما تدفع أساتذة الجامعات إلى الهجرة للخارج سعياً وراء تحسين الظروف المادية وتوفير البيئة الأكثر ملاءمة للتدريس والبحث وترقية المعرفة، وبذلك تخسر الأوطان خسارة فادحة بنزف عقول علمائها وباحثيها، لهذا يعد عضو هيئة التدريس الحجر الأساس والعنصر الهام في العملية التعلمية المعول عليه، وعلى نجاحه، تُبنى سمعة الجامعة وشهرتها.

كما تتفق مع كونفسيكي وبوف (Konovsky& Pugh ,1994) حيث أشار إلى أنّ هناك ثلاثة أنماط من السلوك يمكن أنْ تقود إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الفاعلية التنظيمية للبيئة الجامعية، وهي أنْ تقوم الجامعة باستقطاب الأفراد المؤهلين للعمل فيها.

وحول فقرات كل مجال من مجالات الدراسة، أظهرت النتائج المرتبطة بمجال الدعم المادي أنّ الفقرات (1، 2)، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية حيث تراوحت ما بين (4.36-4.22) وبدرجة تقدير كبيرة جدا، وتشير هذه الفقرات إلى تحسين مستوى الدخل لأعضاء هيئة التدريس، وتوفير التسهيلات والتجهيزات والمختبرات التعلمية والبحثية، بينما الفقرات (3، 4، 5، 6، 7، 8) حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (4.18-3.78) وبدرجة تقدير كبيرة، وتشير هذه الفقرات إلى منح مكافآت مالية لأعضاء هيئة التدريس وربطها

بمستوى الأداء وجودته، ودعم البحث العلمي، وتقديم التسهيلات الضريبية كحوافز تشجيعية لأعضاء هيئة التدريس، ومنح قرض إسكان بدون فوائد بعد التثبيت في الخدمة الجامعية لعضو هيئة التدريس.

وقد يعود ذلك إلى ما يراه القادة الأكاديميون من واقع الهجرة لدى أعضاء الهيئة التدريسية والمستمرة، وذلك من أجل تحسين الدخل المادي، إذ أنّ الفقرة التي جاءت في المرتبة الأولى والتي أعطاها القادة الأكاديميون درجة تقدير كبيرة تعمل على جذب واستقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات هي ضرورة تحسين مستوى الدخل المادي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الخلايلة، (2010) التي خلصت إلى أنّ من أسباب هجرة الكفاءات العلمية هو تدني المستوى المعيشي وتدني مستوى العائد المادي لمختلف الكفاءات العلمية والفنية

وحول فقرات مجال البحث العلمي، كما بينها الجدول رقم (6) أظهرت نتائج الدراسة أنّ الفقرة رقم (9) حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.30) وبدرجة تقدير كبيرة جدا، ويركز مضمون هذه الفقرة على تشجيع الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، بينما الفقرات (10، 11، 12، 13، 14) حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (4.14-3.81) ويركز مضمون هذه الفقرات على دعم وتمويل الإنتاج العلمي والبحثي لأعضاء هيئة التدريس، وتوفير المناخ الملائم لإمكانية البحث العلمي، وتسهيل نشر أبحاث أعضاء هيئة التدريس، وقد يعود ذلك من وجهة نظر القادة الأكاديميين إلى أنّ أعضاء الهيئة التدريسية بحاجة ماسة وأكيدة لدعم وتمويل بحوثهم وإنتاجهم العلمي، أسوةً بالجامعات المتقدمة والتي تضع ميزانية عالية لدعم البحث العلمي، وتعمل على تشجيع الحرية الأكاديمية، كما أنّ هذا الأمر يفتح المجال لأعضاء هيئة التدريس للحصول على الترقية، وخاصةً ممن هم برتبة أستاذ مساعد وأستاذ مشارك، فأعضاء هيئة التدريس يرون في هذه الأمور بيئة جاذبة لهم للبقاء في جامعاتهم وعدم تركها،

والإدارة الجامعية التي تسعى إلى مواكبة ما حققته الثورة المعرفية، والتكنولوجية والإدارية؛ لا بد أنْ تُهيئ مناخاً يعمل على استقطاب أعضاء الهيئة التدريسية ويساعدهم على البقاء في جامعاتهم. ولهذا جاءت درجة التقدير كبيرة. وهذه النتيجة تتفق مع ما أشار إليه مؤسس (Moses, 1985) في أنّ الجامعة هي التي تُهيئ البيئة المناسبة لمواصلة التقدم والنجاح في التدريس والبحث العلمي، وجعلهما ممكنين، فهي التي تموّل البحث، إمّا عن طريق تمويلها للباحثين وإما تقديم التسهيلات لهم للقيام بإجراء البحوث المختلفة مع إعطاء استقلالية اختيارها، ومنح هيئة التدريس اهتمامات خاصة في ميدان البحث العلمي. وتتفق هذه النتيجة أيضًا مع دراسة الخلايلة (2010) التي خلصت إلى أنّ من أسباب هجرة الكفاءات العلمية هو وتدني مستوى الحرية الأكاديمية والديمقراطية في الدول العربية.

وحول فقرات مجال التنظيم الإداري، أظهرت نتائج الدراسة أنّ الفقرة (19) حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ ما بين (4.26) وبدرجة تقدير كبيرة جدا، بينما حصلت الفقرات (15، 16، 17، 18، 20، 21، 22، 23، 24، 25، 26) على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.72-4.16) وبدرجة تقدير كبيرة،حيث ركزت مضامين هذه الفقرات على أنه ينبغي على الإدارة الجامعية أنْ تعمل على تسهيل سفر أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في الندوات والمؤتمرات الدولية، وأنْ تختار أعضاء الهيئة التدريسية وفق أسس عادلة وواضحة ووفق معايير التميز والكفاءة، وأنْ تعتمد أسس عادلة وكفوءة في تسلم المناصب الإدارية بعيدًا عن الواسطة والمحسوبية، وهذا يشير إلى أنْ الاختيار والتعيين وتسلم المناصب الإدارية يكون وفق معايير خاصة حسب المؤهلات والخبرات، ويعود ذلك إلى إدراك القادة الأكاديميين أنّ أساس تقدم الجامعة وجود رأس مالٍ بشري مؤهل ذو كفايات ومهارات وخبرات متميزة.

كما ينبغي على الإدارة الجامعية أنْ تدعم التعاون بين الكفاءات الأردنية والعربية والأجنبية في المجال الأكاديمي ومجال خدمة المجتمع. وإتاحة فرص التفرغ العلمي لأعضاء هيئة التدريس، والاهتمام بتنمية وتأهيل أعضاء هيئة التدريس وفق التطورات التكنولوجية الحديثة.

وحول فقرات مجال الدعم المعنوي، أظهرت نتائج الدراسة أنّ جميع الفقرات حصلت على متوسطات حسابية، تراوحت ما بين (3.88-4.15) وبدرجة تقدير كبيرة، وتشير هذه الفقرات إلى إنّه ينبغي على الإدارة الجامعية إعطاء الفرصة للكفاءات من أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في مناصب حكومية مختلفة، وأنْ تقدم الإعفاءات الجمركية للأساتذة من أعضاء هيئة التدريس، وأنْ تقدّر وتحترم أعضاء هيئة التدريس، وأنْ تُشركهم في إدارتها لتعزيز الحس بالمسؤولية لديهم. وهذا بدوره يعمل من وجهة نظر القادة الأكاديميين على استقطاب وجذب أصحاب الكفاءات وعدم هجرة أعضاء هيئة التدريس لجامعاتهم. حيث أنّه عندما يشترك عضو هيئة التدريس في إدارة الجامعة يتعزز لديه الحس بالمسؤولية تجاهها ولا يفكر في هجرها والبحث عن جامعة أخرى تحترمه وتقدّره.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة روبرت (Robert, 2005) التي أشارت إلى أن القيادة في الجامعة تعمل على خلق جو ملائم للنمو والتفاعل، باعتبار أن رأس المال الفكري وإدارة المعرفة يشكلان تحدياً مثيراً للقادة الراغبين في خلق مؤسسة عصر المعلومات. وتتفق مع دراسة مايلر (Miller) المشار إليه في (المفرجي وصالح، 2003) التي خلصت إلى أنّ وسائل تحفيز رأس المال الفكري هي: توسيع الذكاء من خلال المشاركة في الأفكار، ومنح حرية الرأي، ومناقشتها، وتشجيع الإبداع والابتكار لدى الأفراد، من خلال توفير المناخ المناسب، وتدريب العاملين على العمل بروح الفريق الواحد، وإشاعة روح التحدي بين العاملين.

وحول فقرات المجال الاجتماعي، أظهرت نتائج الدراسة أنّ الفقرة (37) حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.21)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، ويركز مضمون هذه الفقرة على أنّ الجامعة تهيئ لعضو هيئة التدريس فرص التفاعل مع مؤسسات المجتمع المحلي. بينما حصلت بقية الفقرات على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.79–4.17) وبدرجة تقدير كبيرة، حيث تشير مضامين هذه الفقرات إلى أنّ الإدارة الجامعية ينبغي أنْ يكون دورها في استقطاب أصحاب الكفاءات كبيرًا، بحيث تعمل على مساعدة عضو هيئة التدريس في حل مشكلاته الاجتماعية التي تعترضه، وأنْ توفر الجو المناسب لبناء علاقة إنسانية إيجابية بين أعضاء هيئة التدريس، وهذا بدوره يُشكل لديهم أنّ الإدارة الجامعية تهتم بهم وتحرص على تأكيد قيم النزاهة وأخلاقيات العمل بينهم، وبالتالي يزيد تمسكهم بجامعتهم ويحرصون على البقاء فيها وعدم تركها.

ثانيًا: مناقشة نتائج السؤال الثاني: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) لدرجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدور إدارة الجامعات الأردنية في استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات: الجنس، والمسمى الوظيفي، والرتبة الأكاديمية، ومصدر الشهادة الجامعية لعضو هيئة التدريس، والجامعة؟"

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول دور إدارة الجامعات الأردنية في استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر القادة الأكاديميين تعزى إلى أثر متغيرات المسمّى الوظيفي والرتبة الأكاديمية ومصدر الشهادة الجامعية والجامعة في جميع المجالات. وهذا قد يعني أنّ القادة الأكاديميين متفقون على أنّ درجة التقدير لدور إدارة الجامعات الأردنية في استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس هي كبيرة على أداة الدراسة

ككل، وقد يشير هذا من وجهة نظر القادة الأكاديميين على اختلاف مسمياتهم الوظيفية ورتبهم الأكاديمية ومصدر شهاداتهم والجامعة التي يعملون بها، إلى الواقع الفعلي في تلك الجامعات من حيث الدعم المادي، والاهتمام بالبحث العلمي وبالدعم المعنوي وبالجانب الاجتماعي.

وهذا يعزى كما سبق إلى وجود العديد من الهجرات المستمرة لأعضاء الهيئة التدريسية وتركهم لجامعاتهم، بحثًا عن دخل مادي عالٍ، وعن دعم وتمويل لبحوثهم العلمية، وعن الجو المناسب لعلاقات إنسانية إيجابية، وعن التقدير والاحترام لهم.

وهذه النتيجة تتفق مع ما أشار إليه السمرة (1988) في أنّ الجامعة مؤسسة تتولى التعليم العالي وتربية المواطنين من أجل إذكاء المواطنة الصالحة في نفوسهم، وإيقاظ الوعي الحضاري فيهم، حيث تقوم بالبحث العلمي، الذي تنشد من خلاله الحقيقة وتخدم المجتمع وتوسع نطاق المعرفة الإنسانية. كما تتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه البدراني (2009) بأنّ العوامل المستقطبة للكفاءات هي: الاستقرار السياسي والتقدم الحضاري الكفيل بتوفير الأجواء الملائمة لتطوير الكفاءات، وتوفر إمكانيات البحث العلمي بلا حدود مع وجود آليات التنظيم الدقيقة في العمل، وانفتاح المجتمعات المتقدمة على العلم والعلماء وبالتالي يعطي هذا الانفتاح شعوراً ايجابياً لدى الكفاءات العلمية بإمكانية تحقيق ذاتها وطموحاتها العلمية، وارتفاع معدلات الأجور والمحفزات التي ترصد للكفاءات العلمية في الدول الصناعية المتقدمة مقارنة بتدني المحفزات والأجور لدى الدول النامية. وتوفر الأجواء العلمية في المجتمعات الصناعية المتقدمة والعمل على زيادة عدد الباحثين في مختلف العلوم والمرافق العلمية، ارتفاع مستوى المعيشة في البلاد المتقدمة عن الدول النامية مع زيادة الطلب على الكفاءات العلمية العالية التأهيل مما يؤدي إلى زيادة فرص العمل المنتج والحياة المستقرة.

في حين أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة، تعزى إلى أثر متغير الجامعة في مجال التنظيم الإداري بين جامعتيْ جدارا وإربد الأهلية وقد جاءت الفروق لصالح جامعة جدارا، وقد تعزى هذه النتيجة إلى القادة الأكاديميين في جامعتيْ جدارا وإربد الأهلية يرون أنّ إدارة جامعاتهم لا تحرص على التحاور مع أعضاء هيئة التدريس حول خطط الحوافز والمكافآت التي تعمل على تعزيز استمرارهم في الجامعة، وليس لديها مرونة في تقديم إجازات التفرغ العلمي لأعضاء هيئة التدريس، مما يؤدي إلى تركهم للجامعة والبحث عن جامعة أخرى يتوفر بها ذلك، وهذه الأمور من وجهة نظر القادة الأكاديميين في جامعة جدارا ينبغي أنْ تحرص عليها إدارة الجامعة حتى تستقطب أصحاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس، ولهذا ظهرت الفروق لصالحهم.

ثالثًا: مناقشة نتائج السؤال الثالث: "ما المقترحات التي يمكن أن تُسهم في المحافظة على الكفاءات العلمية من أعضاء هيئة التدريس واستقطابهم من وجهة نظر القادة الأكاديميين؟"

أظهرت نتائج الدراسة أن أبرز المقترحات التي يمكن أن تُسهم في المحافظة على الكفاءات العلمية من أعضاء هيئة التدريس واستقطابهم هي: زيادة رواتب أعضاء هيئة التدريس، ومنح حوافز مادية ومعنوية لأعضاء هيئة التدريس حسب كفاءاتهم، ودعم البحث العلمي ماديًا وتقديم التسهيلات اللازمة لإجراء البحوث العلمية، كتخفيض النصاب التدريسي لأعضاء هيئة التدريس، وتوفير الحرية الأكاديمية لهم، والبعد عن المحسوبية والواسطة في التعيين والترقيات، ومحاربة الفساد، واعتماد أسس ومعايير عادلة في تسلم المناصب الإدارية، وتوفير جو من العدالة وتكافؤ الفرص والتنافس الشريف، وتقدير وتكريم الإنجاز، والعدالة في التعامل، وتقديم التسهيلات لأعضاء هيئة التدريس لحضور المؤتمرات العلمية في خارج الوطن، وتسهيل

إجراءات الترقية لأعضاء هيئة التدريس، ومنح امتيازات إضافية للعاملين كسيارة بدون جمرك ولمرة واحدة، وإنشاء صندوق ادخار، ومنح مكافأة نهاية الخدمة، واستثمار الطاقات الفكرية لدى أعضاء هيئة التدريس، والموازنة بين الرواتب في الجامعات داخل الأردن مع نظيراتها في الخارج، أو بما يتناسب ومستوى المعيشة في الأردن، وإشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرارات في الجامعة، وتثبيت أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، وتحقيق الأمن الوظيفي لهم، وزيادة سنوات التفرغ العلمي لأعضاء هيئة التدريس، وتسهيل إجراءات الحصول عليها.

وهذا يؤيده ما ذكره عمار (2011) أنّ من أهم العوامل الجاذبة للكفاءات العلمية في البلدان المستقبلة؛ ارتفاع مستويات الأجور في الخارج، والتقدم العلمي هو المعيار الأساسي للتوظيف، والاهتمام بتطوير التعليم والبحث العلمي ومنح الحوافز الكافية للبحث والتطوير، ووجود المناخ الملائم للعمل والبحث.

ويؤيده أيضًا ما ذكره الفيل (2000) إنّ أهم أسباب هجرة الكفاءات العلمية والخبرات الفنية هي: ضعف المردود المادي لأصحاب الكفاءات في بلدانهم، وبنفس الوقت الأجور العالية في بلاد المهجر. وتوفر الخدمات الحياتية المختلفة في بلاد المهجر سواءً كانت طبية أم اجتماعية، وممارستهم لمهنهم بكل حرية، ويتوفر لهم كل ما يحتاجونه من أدوات وأجهزة ومختبرات تخص مهنهم. وانعدام الأمن والاستقرار. وانعدام التوازن في النظام التعليمي، أو فقدان الارتباط بين أنظمة التعليم ومشاريع التنمية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الخلايلة (2010) التي أشارت إلى أنّ هناك مجموعة من الأسباب الكامنة وراء هجرة الكفاءات العلمية لأوطانها من أهمها: المشكلات الاقتصادية

والاجتماعية، وتدني المستوى المعيشي وتدني مستوى العائد المادي لمختلف الكفاءات العلمية والفنية، وتدني مستوى الحرية الأكاديمية والديمقراطية.

وتتفق مع نتائج دراسة روبرت (Robert, 2005) التي أشارت إلى أن جامعة عصر المعلومات هي مؤسسة يتم فيها التعامل مع الكادر التعليمي على أنه رأس مال فكري، وعلى أنهم أفراد يتفاعلون مع كافة عناصر البيئة المتمثلة بالمعلومات والمعرفة، والممارسات الصناعية، والطلبة، والزملاء. وأشارت إلى أن القيادة في الجامعة تعمل على خلق جو ملائم للنمو والتفاعل، باعتبار أن رأس المال الفكري وإدارة المعرفة يشكلان تحدياً مثيراً للقادة الراغبين في خلق مؤسسة عصر المعلومات.

كما تتفق مع نتائج دراسة مايلر (Miller) (المشار إليه في المفرجي وصالح، 2003) التي خلصت إلى أنّ وسائل تحفيز رأس المال الفكري هي: توسيع الذكاء من خلال المشاركة في الأفكار، ومنح حرية الرأي، ومناقشتها، وتشجيع الإبداع والابتكار لدى الأفراد، من خلال توفير المناخ المناسب، وتدريب العاملين على العمل بروح الفريق الواحد، وإشاعة روح التحدي بين العاملين.

ويعتقد الباحث أنّ أبرز ما يمكن أن تساهم فيه الجامعات للمحافظة على الكفاءات العلمية من أعضاء هيئة التدريس واستقطابهم هي: زيادة رواتب أعضاء هيئة التدريس بحيث تتناسب ومستواهم الاجتماعي وتتناسب مع المستوى العلمي لهذه الشريحة من المجتمع، والكلفة المالية العالية للتعليم لأن هذه النخبة تكلفت مبالغ كبيرة لحصولها لهذا المستوى العلمي رغم الظروف المادية الصعبة، وكذلك يجب أن يتناسب مع الجهد المبذول من قبل أعضاء هيئة التدريس من تدريس وبحث علمي وخدمة المجتمع المحلي، ومنحهم حوافز مادية ومعنوية حسب كفاءاتهم وخبراتهم.

والذي دعا الباحث لهذا الاعتقاد هو ما توصلت إليه نتائج دراسته الحالية، وأيضًا ما ذكره النداوي (2011) بأنّ هناك عدة أسباب تدفع الكفاءات العلمية إلى الهجرة ومنها ضعف المردود المادي لأصحاب الكفاءات العلمية، وانخفاض المستوى المعيشي لهم، وعدم توفير الظروف المادية والاجتماعية التي تؤمن المستوى المناسب لهم للعيش في مجتمعاتهم، وكذلك وجود بعض القوانين والتشريعات التي تربك أصحاب الكفاءات، فضلاً عن البيروقراطية والفساد الإداري وتضييق الحريات على العقول العلمية المبدعة، مما يولد لديهم ما يسمى الشعور بالغبن والإحباط.

وهناك من يرجع أسباب دفع الكفاءات العلمية للهجرة وترك بلدانهم إلى عوامل أخرى منها: الفقر وضيق فرص العمل، وتعسف الإدارة والقوانين في بلدانهم الأصلية زرنجي (2010).

ومن هنا يرى الباحث انه على من إدارة الجامعات الأردنية التفكير جدياً في كيفية المحافظة على الكفاءات العلمية الموجودة في جامعاتنا وبنفس الوقت كيف يمكن لها استقطاب الكفاءات العلمية الموجودة في الخارج، وان لا تبقى الأمور حبراً على ورق وتتفاقم المشكلة، وتخسر جامعاتنا معظم الكفاءات العلمية والتي تنعكس حتماً سلباً على سمعتها العلمية والتعليمية، وبالتالي تكون المخرجات التعليمية لجامعاتنا ليست بمستوى الطموحات، وبنفس الوقت تؤثر على تقدم وتطور الدولة الأردنية وتتسع الفجوة بيننا وبين الدول المتقدمة وبالتالي نزداد فقراً وما يترتب عليه من آفات اجتماعية لا تعد ولا تحصى، لذلك على إدارة الجامعة وضع الخطط الإستراتيجية لتوفير الموازنة المطلوبة لتقديم الرواتب المجزية لأعضاء هيئة التدريس بالإضافة الى تقديم الحوافز المادية مع المحافظة على تقديم الخدمات الجامعية ومواكبة التطور والصيانة في جميع مرافق الجامعة من موازنة الجامعة. وعلى إدارة الجامعات الأردنية خلق البيئة التعلمية

التي تحفز الكفاءات العلمية ولا تبدلها، وتفجر الطاقات الفكرية الكامنة لا تخنقها، وتخلق المناخ الملائم للإبداع العلمي والتقني والثقافي بدلاً من الاعتماد على استيراد التقنيات، هذه البيئة هـي وحدها القادرة على اجتذاب الكفاءات العلمية من أعضاء هيئة التدريس وحثها على العمل في جو من التفاؤل بمستقبل أفضل بعيداً عن الشعور بالقلق والإحباط والكبت الاجتماعي والفكري .

وعلى إدارة الجامعة تقديم الدعم لأعضاء هيئة التدريس مادياً ومعنوياً وعلمياً واجتماعياً ليتناسب ومستوى علمه وعمله ومهنته وعطائه ومكانته الاجتماعية، وذلك من خـلال تواصـل إدارة الجامعة ممثلةً برئيسها – والذي يعتبر المسؤول الأول في إدارة الجامعة ولا يعفـى مـن المسؤولية – مع أصحاب القرار بالدولة سواء بالكتب الرسمية أو أثناء اللقاءات في المـؤتمرات أو الاجتماعات مع الحكومة (وزارة التعليم العالي) أو من خلال تقديم مطالب واضحة لجلالـة الملك أثناء زياراته للجامعات مع توسيع مستوى الحضور من أعضاء هيئـة التـدريس أثنـاء الزيارات الملكية مع فتح مجال للطلبات العامة والحوار والمناقشات من قبـل أعـضاء هيئـة التدريس للتعبير عن آرائهم ومطالبهم بحرية، لأن هذه الكوكبة من العلماء حلياً بها أن تحـضر مثل هذه الاجتماعات وهي على مستوى عالٍ من المسؤولية والولاء والانتماء، والـذي يـؤدي لشعور عضو هيئة التدريس بأهميته وتقديره واحترامه وخاصة عندما يحصل على كامل حقوقه ومستحقاته بعدالة وبدون منّية من أحد لأن عضو هيئة التدريس يعتبر عالماً وجدير بـالاحترام والتقدير.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، لابد من تقديم شيء ملموس لأعضاء هيئة التدريس التي من شأنها أن تساعد في الإبقاء على هذه الكوكبة من النخب العلمية، وكذلك تُساعد في عملية الاستقطاب للكفاءات العلمية الموجودة في الخارج للعودة إلى العمل في الجامعات الأردنية لكي تُساعد في نهضة وتقدم هذا البلد، وأكرر بدون منية من أحد، لأن عضو هيئة التدريس أرفع وأكبر من أن يتعطف للحصول على حقوقه ومستحقاته، وأسوةً بموظفي بعض مؤسسات الدولة، لذلك يوصي الباحث بما يلي:

1. أظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة التقدير لدور إدارة الجامعات الأردنية في استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس _ من وجهة نظر القادة الأكاديميين _ هي كبيرة وعليه يوصي الباحث بدعوة المسؤولين في الجامعات الأردنية، إلى اعتماد معايير واضحة وعادلة ومعلنة لاستقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس.
2. تحسين مستوى الدخل لإعضاء هيئة التدريس ليتناسب ومستواهم الاجتماعي، وذلك بزيادة الراتب الشهري والحوافز، ومنح عضو هيئة التدريس قرض مالي لا يقل عن ثلاثين ألف دينار أردني وبدون فوائد، وذلك بعد تثبيته في وظيفته في الجامعة، لتحسين ظروفه المعيشية.
3. اعتماد معايير التميز والكفاءة والعدالة والابتعاد عن المحسوبية والوساطة في اختيار وتعيين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية.
4. دعوة إدارة الجامعات الأردنية إلى التركيز في اهتمامها على البحث العلمي، وخدمة المجتمع المحلي، والاهتمام برأس المال البشري الذي لا يقدر بثمن، وكذلك تشجيع الحرية الأكاديمية وتوفير بيئة علمية جاذبة.

5. منح عضو هيئة التدريس إعفاء جمركي لسيارة ولمرة واحدة، وذلك بعد حصول عضو هيئة التدريس على مرتبة أستاذ، لتكون حافزاً له للترقية من خلال الأبحاث العلمية وبنفس الوقت الاستمرار في الوظيفة في الجامعة، وحافزاً لاستقطاب المزيد من أعضاء هيئة التدريس.

6. أنْ تكون لهذه النخب من أعضاء هيئة التدريس فرص التعيين في الوظائف الحكومية العليا، وألاّ تكون الوظائف العليا في الدولة وراثية أو ارضائية أو جهوية.

7. إشراك أعضاء هيئة التدريس بالقرارات المهمة في الجامعة سواء ما يتعلق بالتدريس وما يتضمنه من مناهج، أو البحث العلمي، أو خدمة المجتمع المحلي والتي تعتبر من وظائف الجامعة الرئيسة، وذلك لكي يتحمل عضو هيئة التدريس المسؤولية وهو أهلٌ لها، ويساعد في إنجاح وتنفيذ القرارات التي تساعد في نهضة وتقدم الجامعة وتحسين سمعتها العالمية.

المراجع

المراجع العربية

أبو زايد، بسمة. (2008). **واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره.** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو شيخة، نادر. (2005). **إدارة الموارد البشرية.** (الطبعة الأولى). عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

أبو مغلي، سميح وجبريل، موسى وسعيد، تل والوقفي، راضي. (1997). **قواعد التدريس في الجامعة.** عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.

أحمد، رمزي.(2007). **تقييم أداء الإدارة الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة** .الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

الأشقر، وفاء. (2003). **درجة قيام الجامعات الحكومية الأردنية بدورها ودرجة استعدادها لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

بدران، شبل والدهشان، جمال. (2002). **التجديد في التعليم الجامعي.** القاهرة: دار القباء للطباعة والنشر والتوزيع.

البدراني، عبد الناصر. (2009). **هجرة الكفاءات العربية الأسباب والنتائج (العراق أنموذجاً).** رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدانمرك.

بطاح، أحمد والسعود، راتب.(1999). تقييم الفاعلية التدريسية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة من وجهة نظر طلبتهم، الجامعة الأردنية. **دراسات العلوم التربوية**. (26)(2):472- 482.

جامعة الإمارات العربية المتحدة.(1985).**بحث استطلاع آراء الخريجين والخريجات واتجاهاتهم**. دراسة اجتماعية ميدانية.

حسن، فلح. (2009). **إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

حمادة، عبد المحسن. (1989). دراسة ميدانية للحرية الأكاديمية في جامعة الكويت، **مجلة التربية**، (6)، (7): 91-103.

حمدان، محمد. (1983). مسؤوليات عضو هيئة التدريس "في أحمد عبد الرحمن إبراهيم (محرر، **ندوة عضو هيئة التدريس في الجامعات العربية**، معايير اختبار المعيدي:186-225.

حمدي، أبو القاسم.(2005). **دور تنمية كفاءات الأفراد في دعم الميزة التنافسية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.

الحنبلي، عاصم. (1993). **مدى توفر العوامل الطاردة لهجرة الأدمغة من جامعات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

الخرابشة، عمر.(1996). **تقييم أسس وانتقاء وتعيين الموظفين في جهاز الخدمة المدنية الأردني**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

الخطيب، أحمد ومعايعة، عـادل. (2006). **الإدارة الإبداعيـة للجامعـات: نمـاذج حديثـة.** (الطبعة الأولى). اربد: عالم الكتب الحديث.

الخطيب، احمد. (2001). **الإدارة الجامعية: دراسات حديثة.** (الطبعة الأولى). اربد: مؤسسة حمادة للنشر والتوزيع.

الخطيب، أحمد.(2006). **الإدارة الجامعية: دراسات حديثة.** (الطبعة الأولـى). اربـد: عـالم الكتب الحديث.

الخلايلة، هدى. (2010). **هجرة الكفاءات العلمية والفكرية العربية :أسبابها ونتائجهـا.** مجلـة اتحاد الجامعات العربية، العدد(55): 97-119.

خلف، عمر. (1993). **السكان والجامعات في الوطن العربي: نظرة مستقبلية، قراءات حـول التعليم العالي.** العدد6، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية: 16-25.

درة، عبد الباري والصباغ، زهير. (2008). **إدارة الموارد البـشرية فـي القـرن الحـادي والعشرين: منحى نظمي.** (الطبعة الأولى). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

درة، عبد الباري وبعيره، أبو بكر. (1989). **تحديث الإدارة الجامعية في العالم العربي.** ورقة مرجعية لندوة تحديث الإدارة الجامعية في العالم العربي، جامعة اليرموك، اربد.

رشيد، مازن. (2001). **إدارة الموارد البشرية.** (الطبعة الأولى). الرياض: مكتبة العبيكان.

الرفاعي، عماد. (1997). **الصفات الشخصية والمهنية المرغوبة للأستاذ الجامعي من وجهة نظر طلبة جامعة اليرموك**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

زحلان، أنطوان. (2001). العرب والتحدي التقاني، وظيفة الجامعة في عملية التنمية، **المستقبل العربي.** العدد (27): 75-91.

زرنجي، عبد اللطيف. (2010). **هجرة الأدمغة وأثرها على المجتمع العربي، الجمعية السورية الكونية**. استرجع من الإنترنت بتاريخ 2013/4/19، css.escwa.org.lb/SDD/1321/5_ar.pdf.

زويلف، مهدي.(2001).**إدارة الموارد البشرية، مدخل كمي**.(الطبعة الأولى). عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

السالم، مؤيد وصالح، عادل.(2002). **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**.(الطبعة الأولى). اربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

السعود، راتب والسلطان، سوزان.(2008). سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية. **مجلة العلوم التربوية والنفسية**. (9)، (4): 34-57.

السلطان، محمد.(2001). **إدارة الموارد البشرية**.(الطبعة الأولى).الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة للنشر.

سلطان، محمد. (2005). **إدارة الموارد البشرية**. (الطبعة الثانية). الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة للنشر.

السمرة، محمود. (1988). **الجامعة وتحديات القرن الحادي والعشرين**، محاضرات الموسم الثقافي الرابع، جامعة مؤتة، الأردن.

السمرة، محمود. (1999). **رؤى مستقبلية للتعليم العالي. المجلة الثقافية**. العدد (47) وكالة التوزيع الأردنية، عمان: 14-17.

شعبان، مصطفى. (2011). **رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الصيرفي، محمد.(2003). **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية.** (الطبعة الأولى). عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع.

الطائي، يوسف والفضل، مؤيد والعبادي، هاشم. (2006). **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل.** عمان: دار الورّاق للنشر والتوزيع.

طناش، سلامة. (1995). البحث العلمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، الأهداف، والحوافز، والرضا، والمشكلات، **مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.** (11)، (4): 43 - 87.

الطيب، حسن. (1999). فلسفة التطوير الإداري ودور القيادات الإدارية في تحقيق فعاليته، **المجلة العربية للإدارة.** (19)، (1): 57-71.

العبادي، هاشم والطائي، يوسف والأسدي، أفنان. (2008). **إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر.** (الطبعة الأولى). عمان: دار الورّاق للنشر والتوزيع.

عبد الباسط دياب. (2008) – **تطوير الإدارة الجامعية "دراسة حالة كليات التربية في عدة دول".** العدد(309) العامرية إسكندرية: العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

عبد الباقي، صلاح الدين .(2000). **إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية.** الإسكندرية: الدار الجامعية.

عبد الباقي، صلاح الدين. (2001). **الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات.** الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

عبد الوهاب، علي. (1994). **استراتيجيات التحفيز الفعال نمو بشري مميز**، جامعة عين شمس، القاهرة.

عبود ، عبدالحميد. (2001). **الإدارة الجامعية في الوطن العربي**. عمان: دار الفكر العربي.

عبيد، نايف علي. (1997). العولمة والعرب. **المستقبل العربي**. العدد (221)، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.

عصام الدين برير.(2010). **جودة التعليم وأهداف الألفية الثالثة للتنمية**. عمان: دار مجدلاوي.

العديلي، ناصر. (1983). الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، **مجلة الإدارة العامة**، العدد(36) : 40-51.

العزاوي، نجم وجواد، عباس. (2010). **الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية**. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

علاقي ، مدني عبدالقادر. (1993). **إدارة الموارد البشرية : المنهج الحديث في إدارة الأفراد**. جده: مكتبة دار زهران.

عمار، منى. (2011). **هجرة العقول البشرية من البلدان النامية إلى البلدان المتقدمة، حالة مصر**. استرجع من الإنترنت بتاريخ 2013/4/19، http://www.docstoc.com/docs/133148167.

فليه، فاروق. (1997). **أستاذ الجامعة الدور والممارسة (بين الواقع والمأمول)**. القاهرة: دار زهراء الشرق.

الفيل، محمد. (2000). **الهجرة وهجرة الكفاءات العلمية والخبرات الفنية أو النقل المعاكس للتكنولوجيا**. عمان: دار مجدلاوي.

القاعود، مجدولين. (2012). **تصور مقترح لتحويل هجرة العقول الأردنية إلى مكسب، "دراسة نوعية"**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد.

قراعين، خليل.(2000).المشكلات الأكاديمية والإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الهاشمية وعلاقتها ببعض المتغيرات، **دراسات العلوم التربوية**.(27)،(2): 29 -46.

القطاونة، منار.(2002).**المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي. دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

الكساسبة، محمد والفاعوري، عبير والعميان، محمود. (2010). دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة: دراسة حالة على مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**. (6)، (1): 163-183.

الكلالدة، طاهر.(2011).**الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**.(الطبعة الأولى). عمان: دار اليازوري.

كمال، مروان. (1999). رؤى مستقبلية للتعليم العالي. **المجلة الثقافية**. العدد (47) وكالة التوزيع الأردنية، عمان.

مانع، فاطمة. (2011). **هجرة الكفاءات العلمية وآثارها على التنمية الاقتصادية في البلدان النامية**. ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي لرأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، (13)،(14): 67-87 ، الجزائر.

ماهر، أحمد. (2004). **إدارة الموارد البشرية**. القاهرة: الدار الجامعية.

المدهون، محمد. (2005). **إدارة وتنمية الموارد البشرية**. القاهرة: الدار الجامعية.

المصري، غندور. (2000). **الندوة حول التعليم الجامعي في الأردن بين الواقع والطموح.** ندوة عقدت في منتدى عبد الحميد شومان الثقافي 8-2000/11/9، الأردن.

المفرجي، عادل وصالح، أحمد. (2003). **رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه.**(الطبعة الأولى). القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

موسى، آمال.(2007). **الكفاءات العربية، هجرة بالحقائب من دون عودة.**استرجع من لإنترنت بتاريخ 2013/4/20، www.siironline.org/alabwab/derasatloi/403.htm

المومني، خالد سليمان. (2008). **الإدارة الجامعية : دراسات حديثة.** (الطبعة الأولى). اربد: عالم الكتب الحديث.

النداوي، خضير. (2011). **هجرة العقول العربية.** استرجع من الإنترنت بتاريخ 2013/4/19، .http://www.arab-eng.org/vb/t278861.html

النقرش، محمد. (1999). **واقع التخطيط التربوي في الجامعات الرسمية في الأردن.** رسالة دكتوراة غير منشورة. الجامعة الأردنية، عمان.

هاشم، زكي. (1996). **إدارة الموارد البشرية.** (الطبعة الثانية). الكويت: مطبعة ذات السلاسل.

الهيتي، خالد. (2005). **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي.** عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

Ammbile, Teresa. (1988). A model of creativity and innovation in organization. **Research in organizational Behavior**, Vol. 10: 123-167.

Antonio Jose, Fernandez-Sanches Susana, de Juana-Espinoso and Jorge,Valde' s – Conca. (2006). Use OF HRIS In Recruiting Progress, The Spanish Case . **European and Meditherranean conference on information System (EMCIS).** Costa Balance , Alicante , Spain , Juli: 6-7.

Dinisi, A and Griffin, R. (2001). **Human Resource Management**: NewYork, Houghton Mifflin Company.

Edralin, D. (2010). Human Resource Management Practices: Drivers for Stimulating Corporate Enterpreneurship in Large Companies in the, **DLSU Business & Economics Reviewm**, (19),(2): 25-41.

Giamatti, A. Bartlett. (1988). **A Free and Orderd Space: The Real World of The University**. New york: W.W. North & Company.

Handy, F and Cnaan, R. (2007). The Role of Social Anxiety in **Volunteering, Non Profit Management and Leadership**, University of Pennsylvania. (18), (1): 41-58.

Konovsky, M & pugh. S. (1994). Cittizenship Behavior and Social Exchange" .**Academy of Management Journal**, 37 (3):656-669.

Lakhotia, R. (2008). **Recruiting to Win50 Steps to Successful Recruitment.**

Moses , I. August. (1985). The Role of the Head of Department in The pursuite of Excellence , **Higher Education** No. (4) , 338-353.

Nakornthap, A and W, Srisa. (1996). Internationalization of **Higher** Educational in Thailand. paper presented at the IMHE/OECD, **Conference on Internationalization of Higher Educational in the** Asia- **Pacific Region, Monash University and IDP**, Mellbourne, 7-9 October 1996, p. 2.

Robbins, P and Coulter, M. (2005). **Management**, New Jersey: Prentice Hall.

Robert, D. (2005). **An Information Age University: Organism Based on Intellectual Capital**. Retrieved September 27, 2012 From Source www.ndu.edu/irmc/people/infor-age.html.

Robert, L and Jackson, H. (1988). **Personnel Human Resource Management**, st. paul: west publishing Co. 5th. Ed .

قائمة الملاحق

الملحق(1)

إحصائية أساتذة الجامعات الأردنية المهاجرين للعام 2008/2007

اسم الجامعة	الأساتذة	استقالة	نهاية العقد	إنهاء الخدمة	ترك العمل	طرد	المجموع	التعيين
اليرموك	587	25	29	–	101	–	155	40
الحسين	167	3	–	–	7	–	10	51
العلوم والتكنولوجيا	667	10	8	–	8	–	26	34
مؤتة	457	15	6	5	47	5	78	27
الألمانية	63	–	8	1	–	–	9	–
الأردنية	964	41	27	1	245	–	323	54
آل البيت	239	5	4	–	1	2	22	38
الهاشمية	417	49	4	–	47	–	100	71
الطفيلة	101	20	1	2	12	–	37	25
البلقاء	1240	–	–	4	12	–	16	112
المجموع	4911	168	87	13	500	7	776	452

يلاحظ من الجدول رقم (1) أن مجموع عدد الأساتذة الذين هاجروا وتركوا الجامعات الأردنية المذكورة في الجدول رقم (1) بلغ 676 أستاذاً" جامعيا" حيث جاء في المرتبة الأولى الجامعة الأردنية، وعدد الأساتذة المهاجرين والتاركين فيها بلغ 323 أستاذا" جامعيا"، وفي المرتبة الثانية جاءت جامعة اليرموك حيث بلغ عددهم 155 أستاذا" جامعيا"، وفي المرتبة الثالثة جاءت الجامعة الهاشمية، حيث بلغ عدد الأساتذة المهاجرين والتاركين للعمل 100 .

ويلاحظ من الجدول أن عدد الأساتذة بمختلف الرتب الذين تقدموا بالاستقالة بلغ عددهم 168، والذين تم إنهاء عقودهم (87)، والذي تم بإنهاء خدماتهم (13)، وترك العمل في الجامعات الأردنية (500) دكتوراً جامعياً بمختلف الرتب، وتم طرد (8).

أما الإحصائية التي أشار إليها البطيخي للعام 2009/2008 يوضحها الجدول رقم (2)

الجدول رقم (2)

إحصائية عدد الأساتذة بمختلف الرتب الذين تركوا العمل في الجامعات الأردنية للعام

(2008-2009)

الجامعة	عدد الأساتذة	استقالة	فصل/طرد	إجازة مغادرة	المجموع
الأردنية	1094	93	2	219	314
العلوم والتكنولوجيا	666	14	–	64	78
اليرموك	565	41	6	127	174
مؤتة	463	18	4	79	101
الهاشمية	412	31	1	26	58
آل البيت	311	13	2	8	23
البلقاء	12045	7	–	11	18
الحسين	223	2	–	6	8
الطفيلة	113	–	4	11	15
الألمانية	200	–	–	–	20
المجموع	5159	239	19	551	809

يلاحظ من الجدول رقم (2) أن عدد الأساتذة الذين تركوا الجامعات الأردنية بلغ (809) أي بزيادة 73 أستاذا" جامعيا" عن إحصائية 2007/ 2008 ، كما يلاحظ من الجدول أن عدد الذين تركوا الجامعة الأردنية 324 وجاء بعدها جامعة اليرموك بمجموع 174 وفي المرتبة الثالثة جامعة مؤتة 101.

ملحق(2)

الاستبانه بصورتها الأولية

جامعـــــــــــة اليرمــوك

كليــــــــــة التربيــــــــة

قسم الإدارة وأصول التربية

الدكتور/ةالفاضل/ة:..الجامعــة:..........................

الكلية:..................القسم:..التخصص:......................

يقوم الباحث بدراسة بعنوان: "إدارة الجامعات الأردنية ودورها في استقطاب الكفــاءات من أعضاء هيئة التدريس".وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه فــي الإدارة التربوية من جامعة اليرموك. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد أعدّ الباحث استبانة تكونت من (68) فقرة، توزعت على (6) مجالات وهي: مجال الدعم المادي، والتنظيم الإداري، والبحث العلمي، والرضا الوظيفي والدعم المعنوي، والتقدير الاجتماعي والوطني، ومجال آليات الاستقطاب، كما تضمنت سؤالاً مفتوح النهاية، ولما تتمتعون به من خبرة وكفاءة يرجو الباحث التكــرم بقــراءة فقرات أداة الدراسة، وإبداء ملاحظاتكم من حيث:

1. دقة الصياغة اللغوية للفقرات.
2. مدى مناسبة الفقرات للمجالات.
3. حذف الفقرات غير المناسبة لموضوع الدراسة.
4. إضافة الفقرات المناسبة لموضوع الدراسة.

(شاكراً ومقدراً لكم جهدكم مقدماً)

الباحث

طـــــه احمد الغزو

يتمثل دور إدارة الجامعات في إستقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس:

الرقم	نص الفقرات	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	ملاحظات
المجال الأول : مجال الدعم المادي						
1	تحسين مستوى الدخل لأعضاء هيئة التدريس.					
2	توفير التسهيلات والتجهيزات والمختبرات التعلمية والبحثية.					
3	توفير مصادر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لأعضاء هيئة التدريس.					
4	ربط مكافآت أعضاء هيئة التدريس بمستوى الأداء وجودته.					
5	توفير الإمكانيات اللازمة لأعضاء هيئة التدريس للإطلاع على كل ما هو جديد.					
6	دعم وتمويل الإنتاج العلمي والبحثي لأعضاء هيئة التدريس.					
7	تقديم الحوافز التشجيعية والتسهيلات الضريبية لأعضاء هيئة التدريس.					
8	تغطية نفقات السفر والإقامة لحضور المؤتمرات العلمية المتخصصة لأعضاء هيئة التدريس.					
9	منح قرض إسكان لعضو هيئة التدريس بدون فوائد بعد التثبيت في الخدمة الجامعية.					
10	تقديم الحوافز اللازمة لأعضاء هيئة التدريس.					
11	تمنح الجامعة عضو هيئة التدريس مكافئة مالية مناسبة لقاء قيامه بالأعمال الإضافية.					
12	تخصص الجامعة نسبة كافية من ميزانيتها المالية لدعم البحث العلمي.					
المجال الثاني: مجال البحث العلمي						
13	تشجيع الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس.					
14	تشجيع البحث العلمي.					
15	توفير الجو العلمي القادر على استيعاب واحتواء الطاقات البشرية.					

الرقم	نص الفقرات	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	ملاحظات
16	توفير المناخ الملائم لإمكانية البحث العلمي.					
17	تشجيع براءات الاختراع وتقديم التسهيلات المناسبة لأصحابها.					
18	عدم تسييس البحث العلمي.					
19	العمل على التدريب والتأهيل المستمر لأعضاء هيئة التدريس لمواكبة التطور العلمي.					
20	تشجيع الزيارات العلمية لأعضاء هيئة التدريس لتبادل الخبرات مع الجامعات.					
21	تسهيل نشر أبحاث أعضاء هيئة التدريس.					
22	المحافظة على حقوق أعضاء هيئة التدريس في التأليف والنشر.					
	المجال الثالث: مجال التنظيم الإداري					
23	خلق جو ديمقراطي في الإدارة وفتح قنوات الاتصال مع أعضاء هيئة التدريس.					
24	تسهيل سفر أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في الندوات والمؤتمرات الدولية.					
25	وضع آليات لمكافحة الفساد الإداري والمحسوبية.					
26	أن يكون هناك اجتماع فصلي أو سنوي بين أعضاء هيئة التدريس ورئيس الجامعة لمراجعة الإستراتيجية الإدارية في الجامعة.					
27	التخفيف من البيروقراطية في المعاملات الإدارية داخل الجامعة لإزالة التشوهات الإدارية.					
28	إنشاء مجمع إداري متكامل داخل الجامعة يقوم على خدمة أعضاء هيئة التدريس مجاناً أو بأجر رمزي.					
29	توفير فرص الإعارة لأعضاء هيئة التدريس.					

الرقم	نص الفقرات	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	ملاحظات
30	تضع إدارة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس معايير عادلة للترقية الأكاديمية					
31	الابتعاد عن الإجراءات الروتينية والتعقيد الإداري.					
32	إيجاد خطة إستراتيجية واضحة تعمل على جذب أعضاء هيئة التدريس.					
33	تفادي الانحياز لمتقدم دون آخر عند استقطاب أعضاء هيئة التدريس.					
34	اختيار أعضاء هيئة التدريس وفق أسس عادلة وواضحة.					
35	الحرص على الشفافية والبعد عن التحيز في عملية اختيار أعضاء هيئة التدريس.					
36	تهتم إدارة الجامعة بتفجير الطاقات الفكرية الكامنة لدى أعضاء هيئة التدريس.					
37	القضاء على الضغوط التنظيمية داخل الجامعة.					
38	دعم التعاون بين الكفاءات الأردنية والكفاءات الأجنبية في مجال التدريس الجامعي.					
39	التحاور مع أعضاء هيئة التدريس حول طبيعة الحوافز والمكافآت التي تعمل على تعزيز استمرارهم في الجامعة.					
40	خلق المناخ العلمي للإبداع بصوره المختلفة.					
41	توفر الجامعة هيكلاً تنظيمياً يسهل عملية الاتصال الإداري.					
42	اعتماد أسس كفؤة وعادلة في تسلم المناصب الوظيفية.					
المجال الرابع: مجال الرضا الوظيفي والدعم المعنوي						
43	تقديم الإعفاءات الجمركية للأساتذة من أعضاء هيئة التدريس.					
44	العدالة في المعاملة بين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الرضا الوظيفي.					
45	تقدير واحترام أعضاء هيئة التدريس					

الرقم	نص الفقرات	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	ملاحظات
	من قبل الإدارة الجامعية.					
46	وضع الكفاءات العلمية من أعضاء هيئة التدريس في مكانها الوظيفي المناسب.					
47	منح أعضاء هيئة التدريس حرية الفكر والإبداع والتعبيرعن الرأي.					
48	إعطاء الفرصة للكفاءات من أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في مناصب حكومية مختلفة.					
49	الإفادة من خبرات أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطط التنموية وتنفيذها على مستوى الجامعات أو الدولة.					
50	ربط نظام الترقيات والحوافز بالكفاءة العلمية والتميز في العمل والبحث العلمي.					
51	تعزيز الحس بالمسؤولية لدى أعضاء هيئة التدريس تجاه الجامعة من خلال إشراكهم في إدارتها.					
52	المساهمة بمواهب الأساتذة الجامعيين ومعارفهم بالتنمية الوطنية لتحقيق الرضا الوظيفي.					
53	توفير وسائل الرفاهية لأعضاء هيئة التدريس سواء من تجديد أثاث المكاتب أو وضع مكيفات وغيرها.					
المجال الخامس: المجال الاجتماعي						
54	تطوير النظم التعليمية في الجامعات بحيث تتناسب مع الاحتياجات الوطنية.					
55	تعزيز الحس الوطني وروح الانتماء لدى أعضاء هيئة التدريس من خلال الورش والندوات.					
56	تهيئ الجامعة لعضو هيئة التدريس فرص التفاعل مع مؤسسات المجتمع المحلي.					
57	تشارك الجامعة عضو هيئة التدريس في المناسبات الاجتماعية.					

الرقم	نص الفقرات	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	ملاحظات
58	تحرص الجامعة على تأكيد احترام قيم النزاهة وأخلاقيات العمل بين أعضاء هيئة التدريس.					
59	توفر الجامعة الجو المناسب لبناء علاقة إنسانية ايجابية بين أعضاء هيئة التدريس.					
60	تساعد الجامعة عضو هيئة التدريس في حل مشكلاته الاجتماعية التي تعترضه.					
المجال السادس: مجال آليات الاستقطاب						
61	عقد المؤتمرات والندوات العلمية داخل الجامعات مع التركيز على إظهار الامتيازات الممنوحة لعضو هيئة التدريس.					
62	تشجيع المشاركة لأعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات والندوات العلمية خارج البلاد لإظهار الاهتمام بالهيئة التدريسية لتشجيع الاستقطاب.					
63	إسناد مهمة الاستقطاب لهيئة الموارد البشرية في الجامعات.					
64	التواصل مع أعضاء هيئة التدريس بالخارج.					
65	التركيز على وسائل الإعلام المختلفة لاستقطاب أعضاء هيئة التدريس.					
66	تواصل إدارة الجامعة مع الملحقين الثقافيين الأردنيين في الخارج.					
67	متابعة ادارة الجامعة للطلاب المبتعثين في الخارج.					
68	خلق البيئة العلمية التي تحفز وتستقطب الكفاءات العلمية من أعضاء هيئة التدريس.					

أرجو التكرم بالإجابة عن السؤال الآتي:

برأيكم ما المقترحات اللازمة للإبقاء على الكفاءات العلمية من أعضاء هيئة التدريس أو استقطابهم؟

1. ....

2. ....

3. ....

4. ....

5. ....

الباحث

طه احمد الغزو

ملحق (3)

قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة

الرقم	اسم المحكم	التخصص	الجامعة
1	أ د محمد محمود الخوالدة	أصول التربية	اليرموك
2	أ د عدنان بدري رزق الإبراهيم	إدارة تربوية	اليرموك
3	د محمد صالح محمد بني هاني	إدارة التربية	اليرموك
5	د خليفة مصطفى الحسن أبو عاشور	إدارة تربوية	اليرموك
6	د علي محمد جبران صالح	إدارة تربوية	اليرموك
7	د عمر محمد علي خصاونة	أصول تربوية	اليرموك
8	د منيرة محمود محمد الشرمان	إدارة تربوية	اليرموك
9	أ د رياض عبدالله محمد المومني	اقتصاد	اليرموك
10	أ د عمرمحمد بركات العدوس	إحصاء	اليرموك
11	أ د قصي قاسم ابو عين	نظم معلومات	العلوم والتكنولوجية الأردنية
12	أ د كامل احمد البشايرة	رياضيات	العلوم والتكنولوجية الأردنية
13	أ د حارث عبود عباس	تكنولوجيا التعليم	جدارا
14	د قاسم سلمان القضاة	تربية مقارنة وإدارة تعليمية	جدارا
15	د خولة القدومي	علم نفس تربوي	إربد الأهلية
16	د ايمن عبدالله اللحام	تربية خاصة	إربد الأهلية

ملحق(4)

الاستبانه بصورتها النهائية

جامعـــــــــــة اليرمـــوك

كليـــــــــــة التربيـــــــــــة

قسم الإدارة وأصول التربية

الدكتور/ة الفاضل/ة ....المحترم/ة

يقوم الباحث بدراسة بعنوان: "**إدارة الجامعات الأردنية ودورها في استقطاب الكفـــاءات من أعضاء هيئة التدريس**". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة فـــي الإدارة التربوية من جامعة اليرموك. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد أعدّ الباحث استبانة تكونـــت مـــن (41) فقرة، توزعت على (5) مجالات وهي: مجال الدعم المادي، والتنظيم الإداري، والبحـــث العلمـــي، والدعم المعنوي، والاجتماعي. وتتم الإجابة على فقرات الإستبانة وفقاً لتدريج ليكرت الخماسي (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً). راجياً منكم التكرم بالإجابة على فقرات هذه الإستبانة، وذلك بوضع إشارة (×) في المكان المناسب والـــذي يعبر عن وجهة نظرك، علماً بأنّ الإجابات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

أولاً: البيانات الشخصية:

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

المسمى الوظيفي: ☐ نائب رئيس ☐ عميد ☐ رئيس قسم

الرتبة الأكاديمية: ☐ أستاذ ☐ أستاذ مشارك ☐ أستاذ مساعد

للقائد الأكاديمي: ☐ شهادات من دول عربية ☐ شهادات من دول شرقية

الجامعة: ☐ جامعة اليرموك ☐ جامعة العلوم والتكنولوجيا

☐ جامعة جدارا ☐ جامعة إربد الأهلية.

(شاكراً ومقدراً لكم جهدكم مقدماً)

البـــاحـــث

طـــــه أحمد الغزو

ثانياً: يتمثل دور إدارة الجامعــات في استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس بما يلي:

الرقم	نص الفقرات	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
المجال الأول : مجال الدعم المادي						
1	تحسين مستوى الدخل (زيادة الرواتب) لأعضاء هيئة التدريس.					
2	توفير التسهيلات والتجهيزات والمختبرات التعلمية والبحثية.					
3	منح مكافآت مالية لأعضاء هيئة التدريس وربطها بمستوى الأداء وجودته.					
4	تقديم الحوافز التشجيعية (التسهيلات الضريبية) لأعضاء هيئة التدريس.					
5	تغطية نفقات السفر والإقامة لحضور المؤتمرات العلمية المتخصصة لأعضاء هيئة التدريس.					
6	منح قرض إسكان لعضو هيئة التدريس بدون فوائد بعد التثبيت في الخدمة الجامعية.					
7	تمنح الجامعة عضو هيئة التدريس مكافأة مالية مناسبة لقاء قيامه بالأعمال الإضافية.					
8	تخصص الجامعة نسبة كافية من ميزانيتها المالية لدعم البحث العلمي.					
المجال الثاني: مجال البحث العلمي						
9	تشجيع الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس.					
10	دعم وتمويل الإنتاج العلمي والبحثي لأعضاء هيئة التدريس.					
11	توفير المناخ الملائم لإمكانية البحث العلمي.					
12	تنمية أعضاء هيئة التدروس مهنيًا لمواكبة التطور العلمي.					
13	تشجيع الزيارات العلمية لأعضاء هيئة التدريس لتبادل الخبرات مع الجامعات.					
14	تسهيل نشر أبحاث أعضاء هيئة التدريس.					
المجال الثالث: مجال التنظيم الإداري						
15	تسهيل سفر أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في الندوات والمؤتمرات الدولية.					
16	تفعيل آليات مكافحة الفساد الإداري والمحسوبية.					

الرقم	نص الفقرات	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
17	تحرص إدارة الجامعة على عقد لقاءات دورية (فصلية، سنوية) بين أعضاء هيئة التدريس ورئيس الجامعة لمراجعة الإستراتيجية الإدارية الخاصة بها.					
18	التخفيف من البيروقراطية في المعاملات الإدارية داخل الجامعة لإزالة التشوهات الإدارية.					
19	إنشاء مجمع إداري متكامل داخل الجامعة يقوم على خدمة أعضاء هيئة التدريس مجاناً أو بأجر رمزي (دراي كلين، مخيطة، صالون،...).					
20	المرونة في تقديم إجازات التفرغ العلمي والإيفاد لأعضاء هيئة التدريس.					
21	اختيار أعضاء هيئة التدريس وفق أسس عادلة وواضحة.					
22	تهتم إدارة الجامعة باستثمار الطاقات الفكرية الكامنة لدى أعضاء هيئة التدريس.					
23	دعم التعاون بين الكفاءات الأردنية والكفاءات الأجنبية في مجال التدريس ومجال البحث ومجال خدمة المجتمع.					
24	التحاور مع أعضاء هيئة التدريس حول طبيعة الحوافز والمكافآت التي تعمل على تعزيز استمرارهم في الجامعة.					
25	توفر الجامعة هيكلاً تنظيمياً يسهل عملية الاتصال الإداري.					
26	اعتماد أسس كفوءة وعادلة في تسلم المناصب الإدارية.					
المجال الرابع: مجال الدعم المعنوي						
27	تقديم الإعفاءات الجمركية للأساتذة من أعضاء هيئة التدريس.					
28	العدالة في المعاملة بين أعضاء هيئة التدريس.					
29	تقدير واحترام أعضاء هيئة التدريس من قبل الإدارة الجامعية.					

30	وضع الكفاءات العلمية من أعضاء هيئة التدريس في مكانها الوظيفي المناسب.					
31	إعطاء الفرصة للكفاءات من أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في مناصب حكومية مختلفة.					
32	الإفادة من خبرات أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطط التنموية وتنفيذها على مستوى الجامعات أو الدولة.					
33	تعزيز الحس بالمسؤولية لدى أعضاء هيئة التدريس تجاه الجامعة من خلال إشراكهم في إدارتها.					
34	توفير وسائل الرفاهية لأعضاء هيئة التدريس سواء من تجديد أثاث المكاتب أو وضع مكيفات وغيرها.					
المجال الخامس: المجال الاجتماعي						
35	تطوير النظم التعليمية في الجامعات بحيث تتناسب مع الاحتياجات الوطنية.					
36	تعزيز الحس الوطني وروح الانتماء لدى أعضاء هيئة التدريس من خلال الورش والندوات.					
37	تهيئ الجامعة لعضو هيئة التدريس فرص التفاعل مع مؤسسات المجتمع المحلي.					
38	تشارك الجامعة عضو هيئة التدريس في المناسبات الاجتماعية.					
39	تحرص الجامعة على تأكيد احترام قيم النزاهة وأخلاقيات العمل بين أعضاء هيئة التدريس.					
40	توفر الجامعة الجو المناسب لبناء علاقة انسانية ايجابية بين أعضاء هيئة التدريس.					
41	تساعد الجامعة عضو هيئة التدريس في حل مشكلاته الاجتماعية التي تعترضه.					

أرجو التكرم بالإجابة عن السؤال الآتي:

برأيكم ما المقترحات اللازمة للإبقاء على الكفاءات العلمية من أعـضاء هيئـة التـدريس أو استقطابهم؟

....

....

....

....

....

....

....

....

....

الباحث

طه احمد الغزو

ملحق (5)

كتب تسهيل المهمة

YARMOUK UNIVERSITY — جامعة اليرموك



ت ت/١٠٧/١٢٨٠

مذكرة داخلية

من: أ.د. عميد كلية التربية — التوقيع:

إلى: الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة — التاريخ: /١٢/٢٠١٢

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الطالب طه احمد سالم الغزو، ورقمه الجامعي (٢٠١١٢١٠٠٠٢) بدراسة بعنوان " إدارة الجامعات الأردنية ودورها في استقطاب الكفاءات من اعضاء هيئة التدريس"، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية، تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك معرفة أعداد القادة الأكاديمين، وتطبيق أداة الدراسة (الاستبانه) المرفقة على عينة منهم في في الجامعات الرسمية: العلوم والتكنولوجيا، جدارا، اربد الأهلية.

أرجو التكرم بمخاطبة رؤساء الجامعات، لتسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY



كليـة التربيـة
مكتـب العميـد

الرقم : ك.ت/١٤٧/١٨/ ٦٨٦٠
التاريخ : ٢ /صفر/١٤٣٤ هـ
الموافق : ١٧/ كانون أول/ ٢٠١٢ م

الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب طه احمد سالم الغزو

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الطالب طه احمد سالم الغزو، ورقمه الجامعي (٢٠١١٢١٠٠٠٢) بدراسة بعنوان " إدارة الجامعات الأردنية ودورها في استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس"؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية، تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك معرفة أعداد القادة الأكاديميين في الجامعة، وتطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) المرفقة على عينة منهم.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية التربية
أ.د. أمل خصاونة

- مدير الموارد البشرية
لتسهيل مهمة الطالب
١٨/١٢/٢٠١٢

YARMOUK UNIVERSITY
Office of the President



جامعـــة اليرمـــوك
مكتب الرئيس

Date: ....

Reference: ....

التاريخ : ....و/٢٠٠٧/ ٢٧٨٠ / ٨٥١٨ ...
الموافق : .... ٤ /صفر/١٤٣٤ .... م
الرقم : .... ٨٨/ كانون اول/٢٠١٢ ......

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة جدارا المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب طه احمد سالم الغزو

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الطالب طه احمد سالم الغزو، ورقمه الجامعي (٢٠١١٢١٠٠٠٢) بدراسة بعنوان " إدارة الجامعات الأردنية ودورها في استقطاب الكفاءات من اعضاء هيئة التدريس"؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية، تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك معرفة أعداد القادة الأكاديميين، وتطبيق أداة الدراسة (الاستبانه) المرفقة على عينة منهم في جامعتكم الموقرة.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه.

شاكراً ومقدراً لكم تعاونكم مع الجامعة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

/ رئيس الجامعة

أ.د. عبد الله الموسى

تلفون ٧٢١١١١١ - ٢ - ٩٦٢ فاكس ٧٢١١١٢٣ -٢- ٩٦٢ اربد - الأردن

YARMOUK UNIVERSITY
Office of the President



جامعـــة اليرمـــوك
مكتب الرئيس

Date: ....

Reference: ....

التاريخ : و/١٠٠٧/٧٨/ ٢٠١٤
الموافق : ....٤/صفر/١٤٣٤ .... م
الرقم : .... ١٨/كانون أول/٢٠١٤ ....

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة اربد الأهلية المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب طه احمد سالم الغزو

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الطالب طه احمد سالم الغزو، ورقمه الجامعي (٢٠١١٢١٠٠٠٢) بدراسة بعنـوان " إدارة الجامعات الأردنية ودورها في استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس"؛ وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية، تخصص إدارة تربوية. ويستدعي ذلك معرفة أعداد القادة الأكاديميين، وتطبيق أداة الدراسة (الاستبانه) المرفقة على عينة منهم في جامعتكم الموقرة.

أرجـو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه .

شاكراً ومقدراً لكم تعاونكم مع الجامعة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

/ رئيس الجامعة

أ.د. عبد الله الموسى

YARMOUK UNIVERSITY
Office of the President



جامعة اليرموك
مكتب الرئيس

Date:
Reference:

التاريخ: وا/٧/١٠٨/ ٢٠١٤/٥/٢
الموافق: ٤/صفر/١٤٢٤ م
الرقم: ١٨/ كانون أول/ ٢٠١٢

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة العلوم والتكنولوجيا المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب طه احمد سالم الغزو

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الطالب طه احمد سالم الغزو، ورقمه الجامعي (٢٠١١٢١٠٠٠٢) بدراسة بعنوان " إدارة الجامعات الأردنية ودورها في استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس"؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية، تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك معرفة أعداد القادة الأكاديميين، وتطبيق أداة الدراسة (الاستبانه) المرفقة على عينة منهم في جامعتكم الموقره.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه .

شاكراً ومقدراً لكم تعاونكم مع الجامعة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

أ.د. عبد الله الموسى

ملحق(6)

كتاب الموافقة على نشر البحث في مجلة محكمة



كلية التربيــــة
المجلة التربوية

د/ طه أحمد سالم الغزو
كلية التربيـــــــــــة
جامعة اليرمــــــوك

نتشرف بإحاطتكم بأن البحث المقدم منكم بعنوان:

" دور إدارة الجامعات الأردنية فى استقطاب أعضاء هيئة التدريس كما يراه القادة الأكاديميون ".

قد تقرر قبوله في المجلة للعام (٢٠١٣) العدد (٣٧) جزء (٣)

وتفضلوا سيادتكم بقبول وافر التحية والتقدير ....

سكرتير التحرير

وكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث

أ.د. سعيد خليل



تحريرا فى ٢٠١٣/٣/١٩

Abstract

Al-Ghazo, Taha Ahmed. Jordanian Universities Role in Attracting and Maintaining Qualified Faculty Members, PHD Dissertation. Yarmouk University. 2013. (Supervisor: Prof. Dr. Mohammad Abu Ashour)

This study aimed at identifies the role of Jordanian Universities Role in Attracting and Maintaining Qualified Faculty Members. The study population consisted of (311) academic leaders, and after excluding sample constancy of (30) academic leaders, was applied study on all members of the study's (281) leaders academics in Jordanian universities: (Yarmouk University, University of Science and Technology, University of Jadara, and Irbid National University), 258 questionnaires were retrieved . To achieve the objectives of the study, the researcher prepared a questionnaire consisted of (41) thems, distributed into five domains: financial support, the field of scientific research, the field of Organization Administrative, moral support, and the social field.

The findings the study showed that the degree of appreciation for the role of Jordanian universities in attracting qualified faculty members from the viewpoint of academic leaders, was a high degree in all areas and at the tool as a whole, where the arithmetic mean was (4.01). The results also showed no statistically significant differences at (α = 0.05) between the mean responses of the study due to the differences in sex, position, academic rank and the source of the degree. also the results showed no statistically significant differences at (α = 0.05) between the mean responses of the study due to the independent variables in all areas except the area of administrative organization, where the differences in the field of

administrative management between the University of Jadara and Irbid National university, and came in favor of the University of Jadara.

Based on those findings the researcher presented several recommendations, Including: improving the income level of the faculty members, encourage academic freedom of faculty members, flexibility in providing sabbatical leave, and justice in treatment of faculty members.

Key Words: University Administration, Attracting Qualified personal, Jordanian Universities, Academic leaders, Faculty Members.